



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y**  
**EDUCACIÓN A DISTANCIA**

# LICENCIATURA EN **CONTADURÍA**

**APUNTES DIGITALES**  
**PLAN 2012**

**SUAYED** UNA OPCIÓN  
PARA TI



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

# ADMINISTRACIÓN BÁSICA Plan: 2012

ADMINISTRACIÓN BÁSICA		Clave:
		Créditos: 8
Licenciatura: <b>CONTADURÍA</b>		Semestre: 1°
Área: Administración		Horas Asesoría:
Requisitos:		Horas por semana: 4
Tipo de asignatura:	Obligatoria ( x )	Optativa ( )

## AUTORES:

FRANCISCO HERNÁNDEZ MENDOZA  
ADAPTADO A DISTANCIA:  
MA. EVELIA GARCÍA ORTIZ  
ACTUALIZACIÓN AL PLAN DE ESTUDIOS 2012:  
MARÍA EVELIA GARCÍA ORTIZ,  
FRANCISCO HERNÁNDEZ 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, señala Sandra Rocha (2006):

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.

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.



- 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 independientes 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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

- 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 recurso 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



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

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. Mesografía, bibliografía, hemerografía, sitios web, entre otros, 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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

# TEMARIO OFICIAL (horas 64)

1. La administración y las organizaciones	8
2. Historia y Evolución de la Administración	8
3. Proceso Administrativo	12
4. Áreas funcionales de la Organización	12
5. La Administración en el Entorno Global	8
6. Fundamentos de la Planeación Estratégica	8
7. Ética y Responsabilidad Social	8



# INTRODUCCIÓN

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 alguna el objetivo principal de esta disciplina. El contador, al igual que el ingeniero o el economista, busca afanosamente no solo 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 solo se busca el beneficio de un ente productivo, sino también la armonía del mismo con su medio ambiente externo.

La presente asignatura permite al alumno conocer 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.

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 permitirte dar un viaje a través del tiempo e ilustrarte en la forma en que la administración se ha manifestado desde las civilizaciones antiguas (antes de Cristo) hasta nuestros días. Esto te permitirá distinguir la manera en que ha evolucionado el pensamiento administrativo y con ello la práctica administrativa. También, a través de este recorrido, te darás cuenta de sus principales enfoques a través de la historia.

La **Unidad 3** te permitirá introducirte 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 dejará 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 alguna tiene como objetivo la reflexión del papel que juegan los profesionalistas y las organizaciones en el mundo actual.



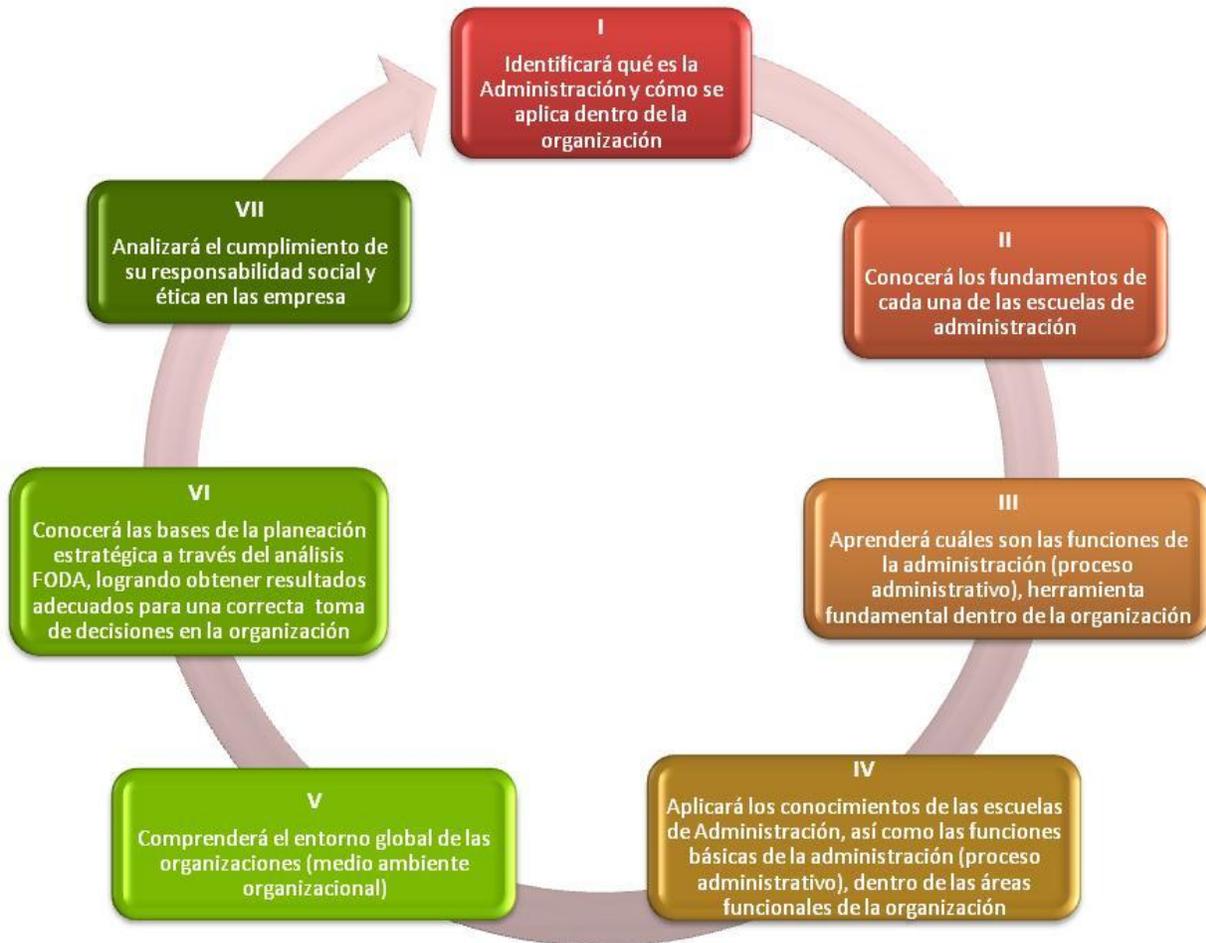
SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## OBJETIVO

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.



# ESTRUCTURA CONCEPTUAL





SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## UNIDAD 1

# LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES



## APUNTES DIGITALES PLAN 2012

SUAYED UNA OPCIÓN  
PARA TI



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## OBJETIVO

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 presentar tres características: tienen un propósito, están integradas por personas y desarrollan una estructura sistémica) exigen y demandan profesionistas cada vez más completos no solo 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 quien 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 diez, 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

Elabora una definición de administración según tus conocimientos, así como el rol que juega el administrador en las organizaciones.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

# TEMARIO DETALLADO

## (8 HORAS)

- 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, conscientes 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 solo 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 Administrador**

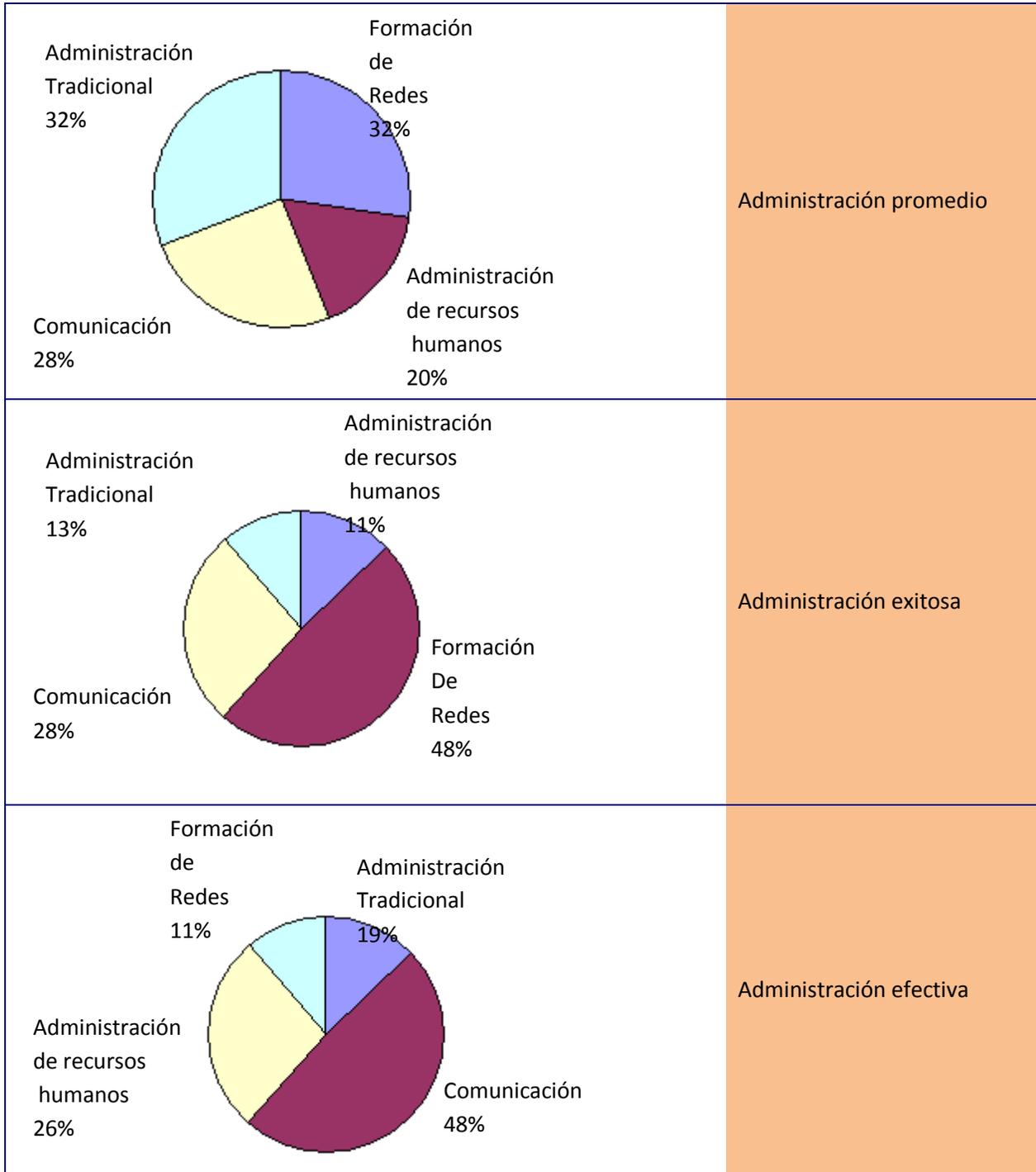
Según lo expone Stephen P. Robbins (1994, p. 3), Fred Luthans y Asociados estudiaron a más de 450 administradores ya que se plantearon la siguiente pregunta: ¿Realizan los administradores las mismas actividades y con el mismo énfasis que aquellos administradores que efectúan el mejor trabajo? Lo que encontraron fue que todos ellos se involucraban en cuatro actividades de administración:



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

- 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.

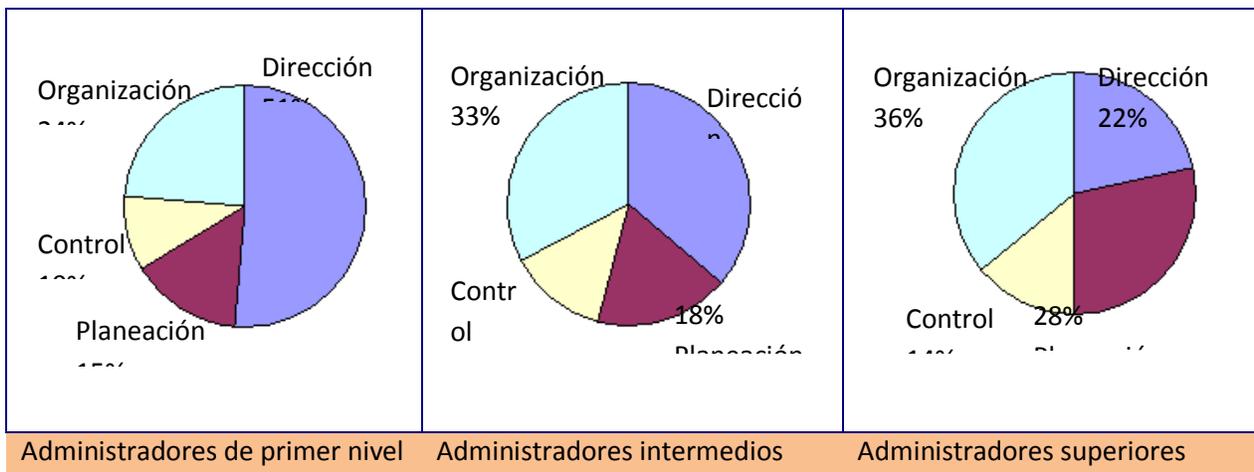
El administrador “promedio” que se estudió empleó 32% de su tiempo en actividades administrativas tradicionales, 29% en la comunicación, 20% en actividades de administración de recursos humanos y 19% en la formación de redes. Sin embargo, había una enorme diferencia en tiempo y esfuerzo que los diferentes 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.

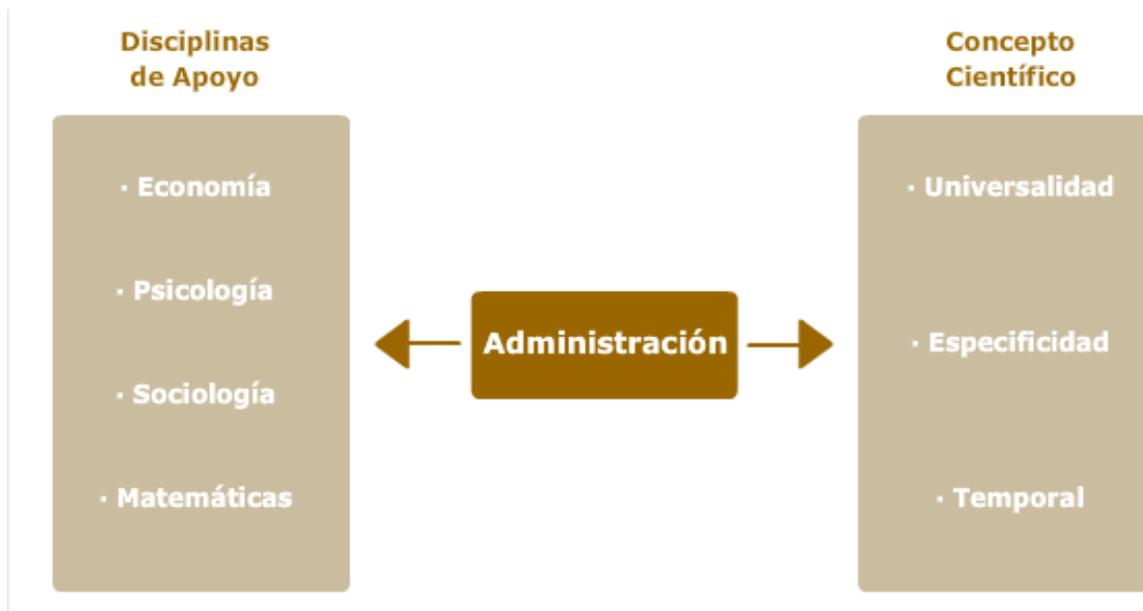
Ya hemos reconocido que la importancia de los roles administrativos varía de acuerdo con el nivel que tenga el administrador en la organización. A continuación se ilustra la distribución de tiempo por función y por nivel organizacional que tienen los administradores.



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. H. 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 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.



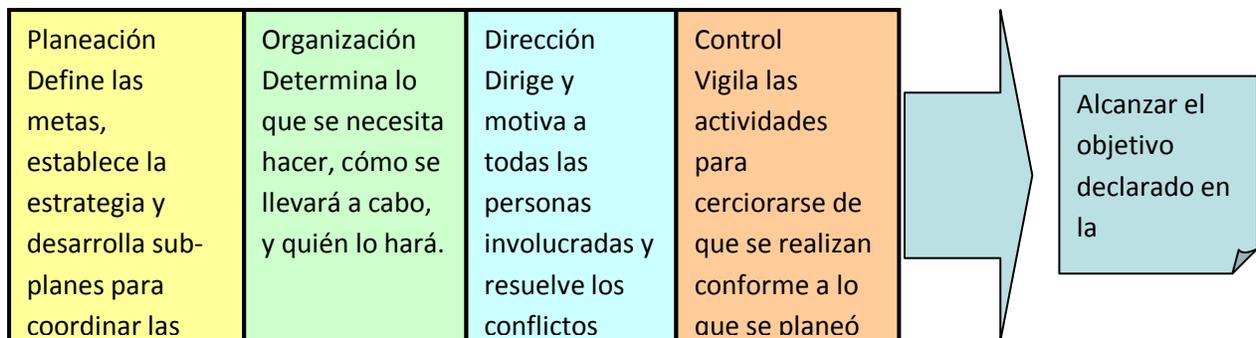
**Planeación:** ¿Qué se va hacer? Incluye la definición de metas, el establecimiento de la estrategia y el desarrollo de planes para coordinar las actividades.

**Organización:** ¿cómo se va hacer? Determinación de cuáles son las actividades por realizar, quién las llevará a cabo, cómo deben agruparse estas, quién informa a quién, y dónde se tomarán 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 haya realizado conforme a lo planeado. Vigilar las actividades para asegurar que se esté llevando a cabo conforme se planearon y corrige cualquier desviación significativa. (Véase, Robbins, 1994, p. 6).

Conduce a



Teoría clásica de la administración. Robbins (1994, p. 6)



## 1.4. Roles Gerenciales

A finales de la década de los años 70, indica Robbins (1994, p. 7), Henry Mintzberg, estudioso de la administración, realizó una observación sobre las labores de cinco funcionarios ejecutivos. Mintzberg notó que los administradores que estudió, 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 roles (divididos en tres categorías) que están muy relacionados entre sí, es decir, que son categorías específicas de comportamiento de los administradores. Dichos roles son categorías específicas de comportamiento administrativo.

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, diseminación y vocero.



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

Rol	Descripción	Actividades Identificables
-----	-------------	----------------------------

Interpersonal		
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 ( <i>staffing</i> ), capacitación y funciones asociadas.	Desempeñar virtualmente todas las actividades que involucran a sus subordinados.
Enlace	Mantiene una red que él mismo desarrolló, 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.
Información		
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 externa acerca de la organización.	Lectura de literatura e informes; mantenimiento de contactos personales.



Diseminador	Transmite información que recibe de fuentes externas o de otros subordinados a integrantes de la organización; alguna información es sobre hechos, otra involucra la interpretación e integración de diversas posiciones de valor de quienes influyen en la organización.	Tener reuniones de información; hacer llamadas telefónicas para retransmitir 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.
<b>Decisional</b>		
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.

Roles administrativos de Mintzberg



## 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 compensará 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 conceptualizar 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 (1994), “una organización es un convenio sistemático entre personas para llevar a cabo algún propósito específico. Una escuela o Universidad es una organización” (p. 3). Lo mismo son las dependencias gubernamentales, iglesias como la empresa Bimbo, la gasolinera de tu colonia, la asociación médica mexicana, el equipo de 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:

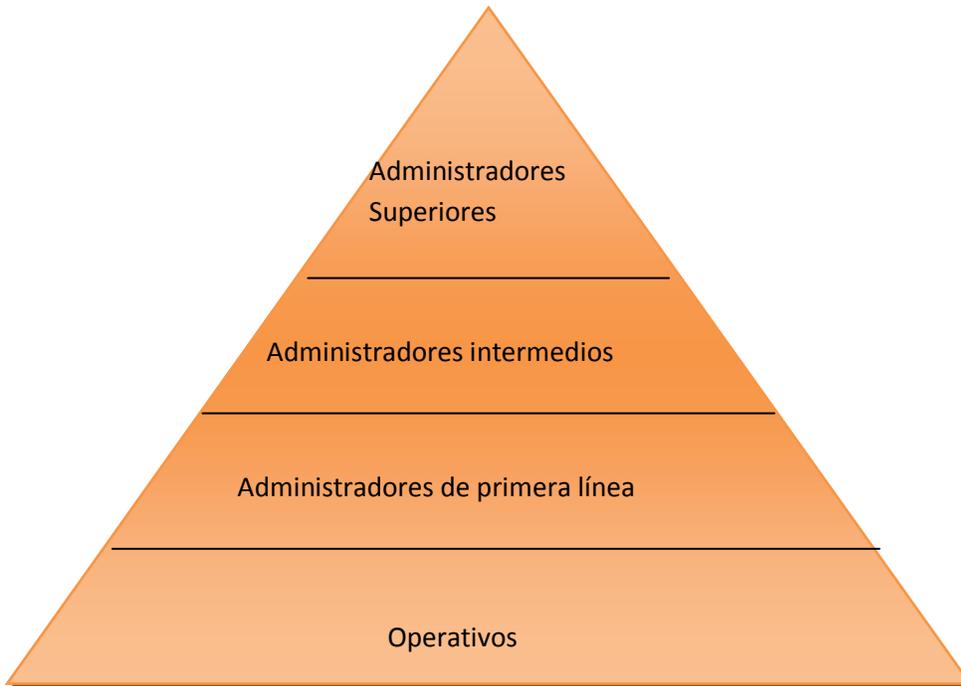


1. Tienen un propósito distintivo. Por lo común, éste propósito expresa en términos de una meta o conjunto de metas.
2. Están integradas por personas. Cada una está integrada por personas.
3. Desarrollan una estructura sistemática que define y limita la conducta de sus miembros. Por ejemplo, esto incluye 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.



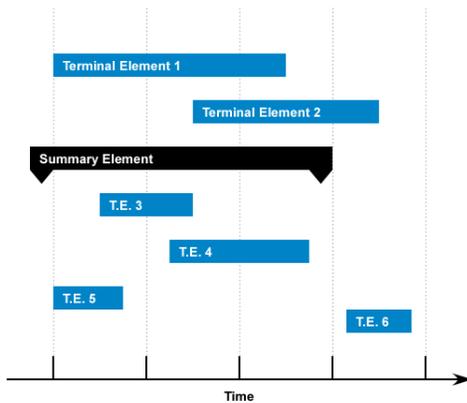
Niveles de la organización

Ahora bien, te preguntarán: El contador, al igual que cualquier otro profesionalista ¿qué tiene que ver directamente con la administración de las organizaciones?

Podemos comenzar por decir 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 contador maneje los diferentes enfoques que sugiere la práctica administrativa.

### Enfoque técnico

Le permite al contador 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 para el contador, en su papel de administrador, 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 contador 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 al contador, 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 contador 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 contador 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, un modo de vida 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 contador, como administrador, irás pensando y creando tu propio mundo administrativo, es decir tus propios escenarios de eficiencia administrativa.

## RESUMEN

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 con 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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

# GLOSARIO

## **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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

### **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.

## **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**

Tomando en cuenta la definición de administración de los siguientes autores, Idalberto Chiavenato, José Antonio Fernández Arenas, Harold Koontz, elabora una definición propia de administración.

### **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

Completa el cuadro comparativo de las funciones de un contador y un administrador sobre los siguientes puntos:

- a) Funciones
- b) Actividades
- c) Características a cumplir dentro de la organización, en relación con el personal de su cargo.

	Contador	Administrador
Funciones		
Actividades		
Características a cumplir dentro de la organización, en relación con el personal a su cargo		

#### ACTIVIDAD 5

Redacta de forma breve los beneficios que recibe el contador cuando conoce y aplica la administración en su desarrollo profesional.

#### ACTIVIDAD 6

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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

### **ACTIVIDAD 7**

Redacta de forma breve los beneficios que recibe el contador cuando conoce y aplica la administración en su desarrollo profesional.

### **ACTIVIDAD 8**

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 9**

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 qué 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?

## 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.

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

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 con 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
Robbins (1994)	1	3-20
		3-5
		7-14
George y Álvarez (2005)	7	98-100
Terry (1985)	1	22-30
	2	56
	9	250
Rodríguez (1998)	1	43
	6	228-230, 239-242, 259, 261-263, 626-629, 372
	6	228-230
Koontz, Wehrich y Cannice (2008)	2	51-73



## BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

GEORGE, Claude S., ÁLVAREZ MEDINA, M.<sup>a</sup> de Lourdes. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*, 2<sup>a</sup> ed., México, Pearson Education.

KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz y CANNICE Mark (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*, 8<sup>a</sup> ed., México, McGraw-Hill.

ROBBINS, Stephen P. (1994). *Administración: Teoría y Práctica*, 2<sup>a</sup> ed., México, Prentice Hall.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. (1998). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

CHIAVENATO, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, 7<sup>a</sup> ed., México, McGraw-Hill.

----- (2002). *Administración en los nuevos tiempos*, Bogotá/México DF, McGraw-Hill.

GALVÁN ESCOBEDO, José. (1990). *Tratado de Administración General*, 2<sup>a</sup> ed., México, ECAFSA.

GARZA TREVIÑO, Juan Gerardo. (2000). *Administración contemporánea*, México, Alambra Mexicana.

SILVA, Reinaldo Oliveira, da. (2002). *Teorías de la Administración*, México, Thompson.

REYES PONCE, Agustín. (2003). *Administración moderna*, México, Limusa.



## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. (1993). *El pensamiento de la Administración*, México, ECAFSA

----- (2003). *Introducción a la administración*, 4ª ed., México, Thompson.

TERRY, George Robert; FRANKLIN, Stephen G. (1985). *Principios de Administración*, México, CECSA.

## SITIOS ELECTRÓNICOS

*Universia Business Review*, Revista trimestral de Dirección de Empresas, UCM, disponible en línea: <http://ubr.universia.net/index.htm>, consultado el 29/08/11.

Universia, (12/05/08), *entrevista a Álvaro Cuervo García, Director de la Revista Universia Business Review*, ES, [video, 11min23], disponible en línea: [http://www.universia.tv/ES/VIDEO/175628\\_ENTREVISTA-ALVARO-CUERVO-GARCIA-FLV](http://www.universia.tv/ES/VIDEO/175628_ENTREVISTA-ALVARO-CUERVO-GARCIA-FLV), consultado el 29/08/11.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

Licenciatura: **Contaduría**

## UNIDAD 2

# SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

APUNTES DIGITALES  
PLAN 2012

SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## OBJETIVO

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



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## INTRODUCCIÓN



Las organizaciones forman parte de nuestras vidas, no solo 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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

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 exclusivamente 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).





SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

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.



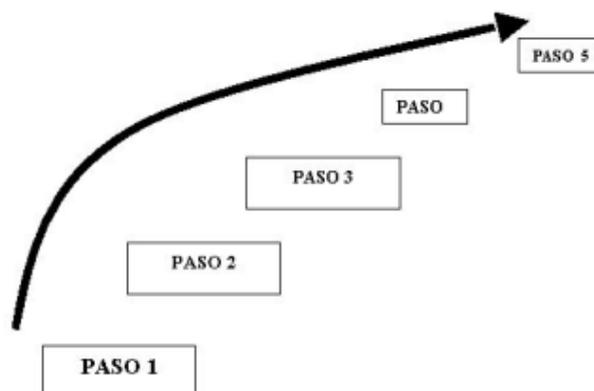
Derivado de lo anterior, el enfoque clásico tomó dos vertientes diferentes, pero, al mismo tiempo, complementarias, que marcaron de manera significativa este periodo.

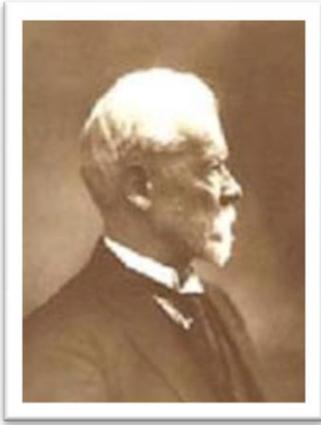


La primera vertiente fue conocida como la escuela de la administración científica. Su iniciador fue el ingeniero Frederick W. Taylor y estuvo formada por otros seguidores, en su mayoría ingenieros, como Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, Henry Ford y otros, quienes buscaban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





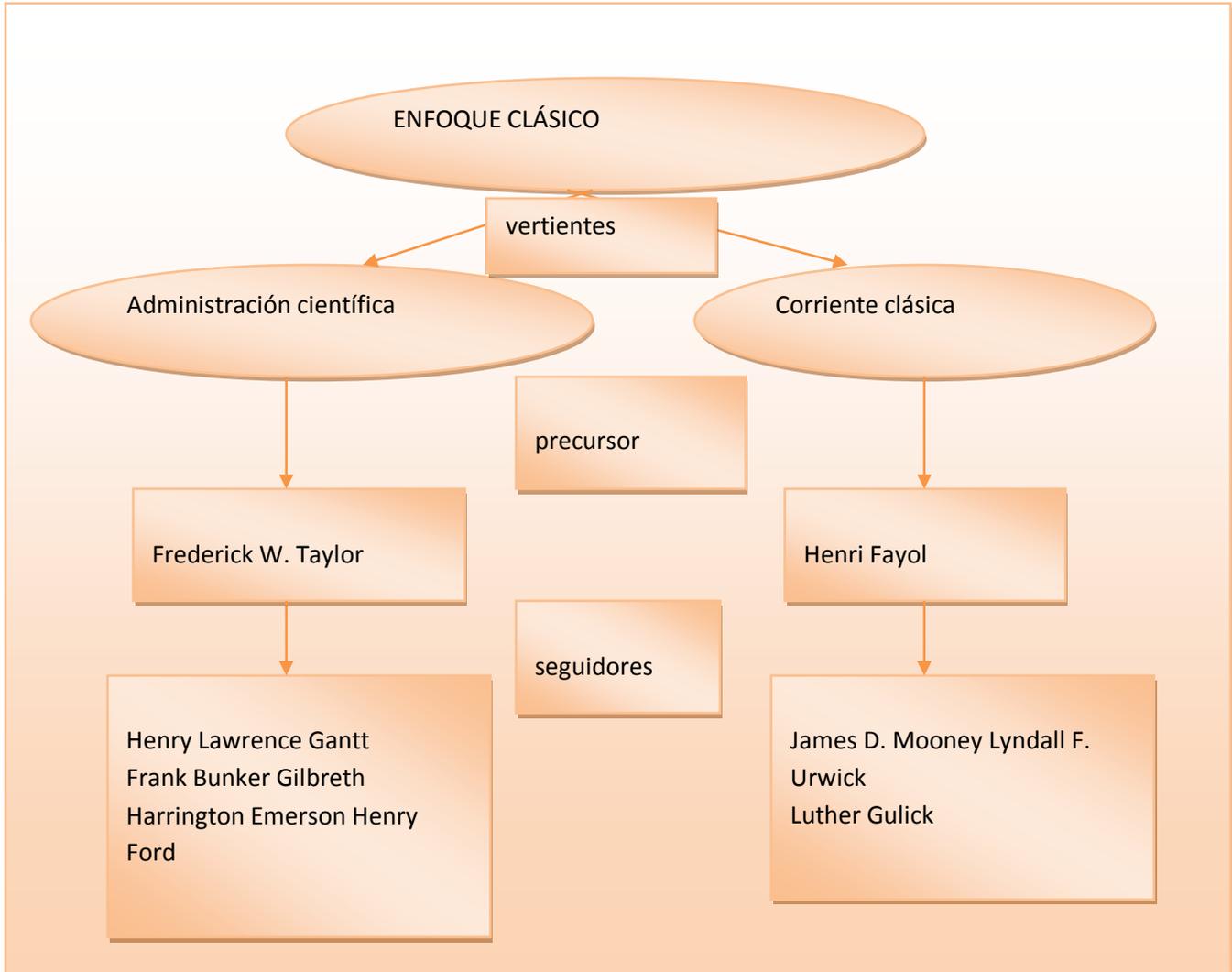
La segunda vertiente se le atribuye a Henri Fayol (en Francia) y a un grupo de seguidores preocupados y enfrascados en realizar estudios, a fondo, de las organizaciones.

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.

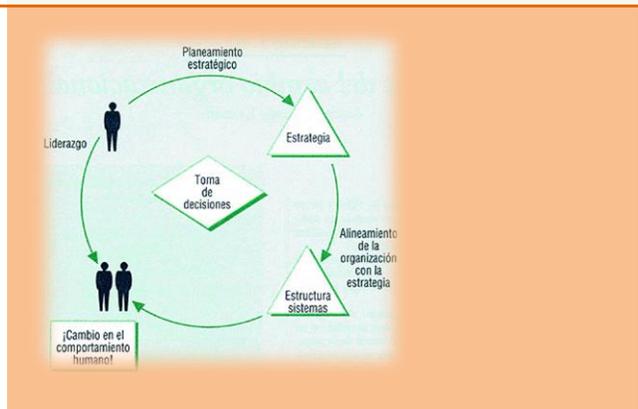


La teoría de sistemas, te permitirá abordar, de manera general, los problemas y las perspectivas de la empresa, todo ello con una visión holística, es decir, como un todo, no de manera separada, como antes se analizaban los problemas sociales y organizacionales. Podrás apreciar la impresionante evolución 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, encontramos las siguientes teorías:

a) Relaciones Humanas



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





SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

c) Administración por objetivos



d) Escuela empírica



e) Desarrollo organizacional y calidad, entre otras.

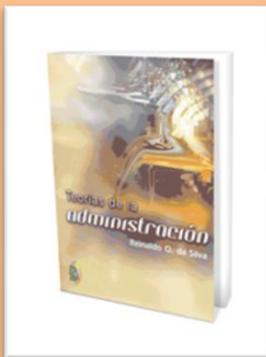


Finalmente, dado que a lo largo de esta introducción, has conocido a los exponentes de las corrientes de la administración en el mundo, a continuación, hablaremos de los autores latinoamericanos más representativos. Ellos expusieron su propio concepto de administración y sus funciones a partir de su 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, véase, Rodríguez (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, Reinaldo 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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI



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 han 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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

# TEMARIO DETALLADO

## (8 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 (2005) 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 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 Ptha-hotep habla sobre la importancia de escuchar y de hacer justicia en las decisiones.

En el Aboyet, los egipcios exaltan la importancia de la planificación y el uso de las juntas de consejo.

Encontramos también que los egipcios fueron



	<p>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 periodo.</p>



HEBREOS

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.



CHINA

Los antiguos escritos de Mencius y Chow hacen saber que esta 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.



GRECIA

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.



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, es decir, 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.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 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 periodo medieval

Con el fin de continuar en el tema, seguiremos tomando nota de la obra de Claude S. George (2005).

El periodo 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 solo 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 por 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 periodo 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 periodo 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 solo persiguen beneficios y a aquéllos que realmente son leales, saberlos usar para su ventaja.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

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 periodo, 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



Actualidad

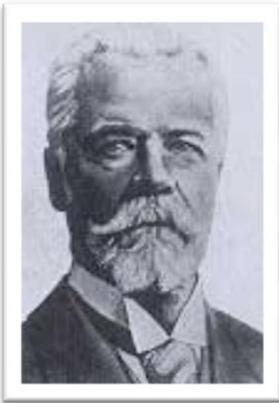
Podemos resaltar algunos conceptos que destacan esta época como el mejoramiento en el control de materiales, preocupación por algunos índices de control de calidad, el aspecto financiero se destacó entre las prácticas administrativas más favorables.



Algunos nombres relucen en la transición de este periodo 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

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 (Véase, George, 2005).

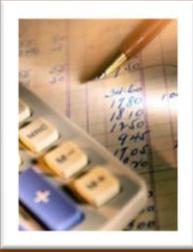
Para Fayol, los aspectos principales de esta corriente son tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar. Asimismo, destacó el concepto básico de la universalidad de la administración, a la que trata 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><b>1. Técnicas</b></p> 	<p>Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.</p>
<p><b>2. Comerciales</b></p> 	<p>Compra, venta e intercambio.</p>
<p><b>3. Financieras</b></p> 	<p>Enfocadas a la búsqueda y gerencia de capitales.</p>
<p><b>4. De seguridad</b></p> 	<p>Protección y preservación de los bienes de las personas.</p>
<p><b>5. Contables</b></p>	<p>Inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.</p>



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI



## 6. Administrativas



Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.

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 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.

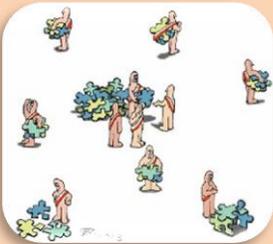


SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## Principios

<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 el mismo objetivo.</p>



<p>6. Subordinación de interés individual al bien común o general</p>  <p>El diagrama muestra un jefe en la parte superior, con una flecha que apunta hacia abajo a un círculo central que contiene a un empleado. Desde el círculo central, flechas apuntan hacia los lados a los grupos etiquetados como 'Compañeros (PARES)' y 'Clientes, Interiores, Exterios'. Debajo del círculo central, una flecha apunta hacia un grupo etiquetado como 'Subordinados'.</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>Un cartoon de un hombre con un bigote, un sombrero amarillo y un chaleco rojo, sosteniendo un fajo de dinero verde.</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>El diagrama muestra un grupo de personas. En el centro, una persona está rodeada por otras, representando la centralización. En los bordes, personas están trabajando de forma independiente, representando la 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>Un cartoon de un hombre con un sombrero y un chaleco, sentado en un escritorio con un ordenador y un cajón.</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 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</p>

	<p>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>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>
<p>14. Espíritu de equipo o unión del personal</p> 	<p>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.</p>



## 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.

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*. Con datos de 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:

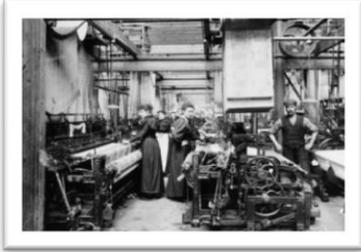
Estudio de tiempos.
Supervisión funcional.
Establecimiento de un departamento de planeación.
Principio de excepción.
Uso de reglas de cálculo.
Uso de tarjetas de instrucción para los trabajadores.
Bonificación por tareas exitosas.
Estandarización de herramientas
Sistemas de rutas de producción.
Sistemas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

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



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## 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.

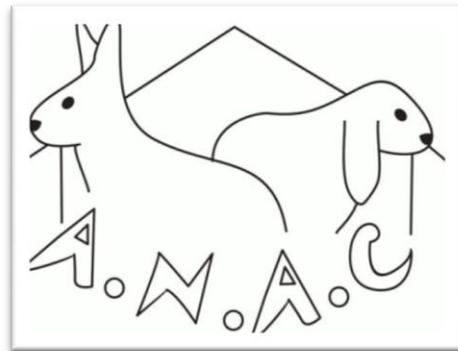
Estudios posteriores demostraron que su teoría de que la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo, no tuvo fundamento alguno. Sus métodos se consideraron empíricos, basados en datos aislados. Omitió por completo la organización formal e informal, ya que la consideraba un ente 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.



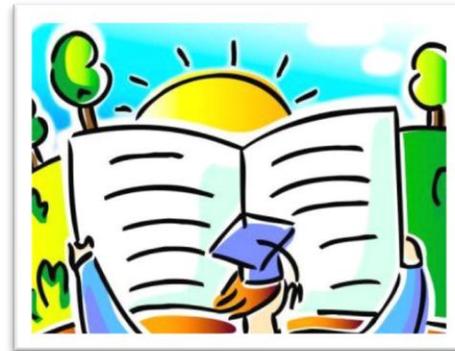
## 2.4. Teoría General de la Administración

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 con el 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 con Chiavenato, 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:



- a) Crecimiento de las organizaciones.
- b) Competencia más aguda.
- c) Sofisticación de la tecnología.
- d) Tasas elevadas de inflación.
- e) Internacionalización de los organismos. (Chiavenato, 2006, pp. 16-17)

### **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.

## **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 sobre todo 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:

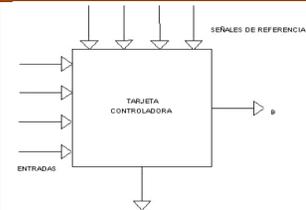
1. Los trabajos sobre la teoría de los juegos de John von Neumann y Oskar Morgenstern (1947).



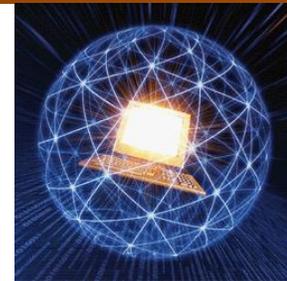
2. El estudio del proceso de decisión, de Herbert Simon.



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	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajos sobre la teoría de los juegos de von Neumann y Morgenstern.</li><li>• Estudio del proceso de decisión de Herbert Simon.</li><li>• Existencia de decisiones cuantitativas o programables.</li><li>• Nacimiento y desarrollo de la era de la información.</li></ul>
Proceso de decisión	<p>Su análisis se fundamenta en las etapas o la forma de decisión.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planteamiento del problema.</li><li>• Definición de las posibles alternativas de solución.</li><li>• Selección de la alternativa más favorable a la organización.</li></ul>
Modelos y técnicas matemáticas	<p>Modelos descriptivos: representan una relación sin indicar el curso de la acción (modelos estadísticos).</p> <p>Modelos normativos: son prescriptivos porque determinan el plan de acción que el administrador debe seguir para alcanzar un objetivo.</p>



	<p>Aplicaciones matemáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Programación lineal PERT.</li><li>-Teoría de colas: análisis óptimo entre costos de servicio y pérdidas.</li><li>-Teoría de la probabilidad: análisis de riesgo o posibilidades de aparición de eventos.</li><li>-Econometría administrativa: mide la economía o el estado de un microsistema: investigación de mercados.</li></ul>
Igor H. Ansoff	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se le considera el padre de la administración estratégica.</li><li>• Propuso varias categorías de estrategia.</li><li>• Simplificó su concepto como <i>clave de la estrategia</i>.</li><li>• Reconoce que una compañía está en <i>constante cambio</i>.</li></ul>
Rusell L. Ackoff	<p>Considera que los problemas de la organización en la edad de los sistemas son el <i>autocontrol</i>, la <i>humanización</i> y la <i>adaptación al medio ambiente</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Plantea un enfoque radical para la interpretación de los problemas que parecen normales en la actividad gerencial.</li></ul>
F. W. Harris	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrolló el <i>modelo de la cantidad económica</i>.</li><li>• Considera que el equilibrio entre la satisfacción del cliente y las inversiones</li></ul>



	<p>en activo se logra mediante una buena administración de inventarios.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Considera que varios modelos básicos de inventarios se basan en criterios de costos como: <i>de pedido</i>, <i>de conservación</i> y <i>de agotamiento</i>.</li><li>• Distingue sistemas de inventarios como: <i>de clasificación A-B-C</i>, <i>de punto de orden</i> y <i>de revisión periódica</i>.</li></ul>
A. K. Erlang	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrolló un modelo de líneas de espera o de cola.</li><li>• 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).</li></ul>
Aplicaciones actuales en las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• En investigación de mercados (comportamiento de las ventas).</li><li>• Calidad del producto o servicio.</li><li>• Grado de satisfacción o daño que produce un bien a la sociedad.</li><li>• Publicidad y posicionamiento de marca.</li><li>• Lanzamiento de un producto o servicio.</li><li>• Todo lo que requiere planeación y control de las operaciones de una empresa.</li></ul>



## 2.6. Enfoques Cualitativos

Escuela de las relaciones humanas

La escuela humanista de la administración



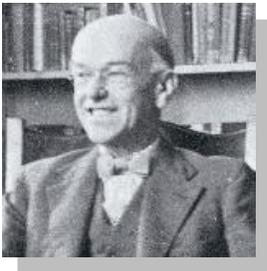
La escuela de la administración científica se desarrolló bajo un enfoque técnico, es decir, uno de los aspectos más importantes fue concebir la productividad a través de herramientas y técnicas preponderantemente ligadas a la ingeniería de la empresa. Cuando hablamos de ingeniería es porque realmente 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 periodo 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 el objetivo, en un principio, de 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.



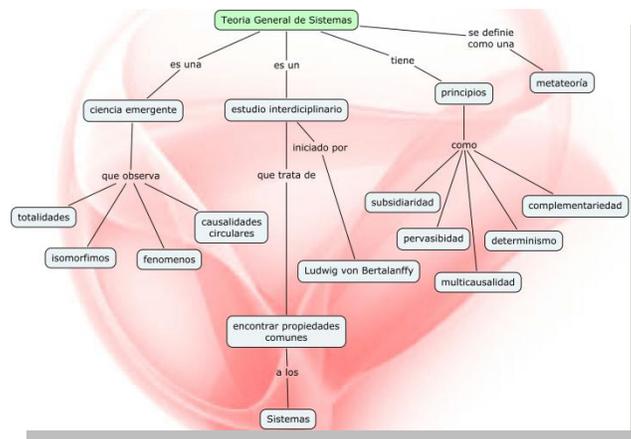
## Escuela de Sistemas

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 con 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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

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

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, concepciones y principios se hicieron interdisciplinarios, así como las nociones de información, retroalimentación, control, estabilidad, etcétera.

### **Neo-Humano Relacionismo**

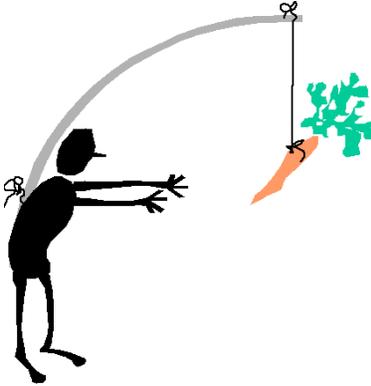
Según Chiavenato (2006), el neo-humano relacionismo, llamado también teoría del comportamiento (teoría behaviorista), se define como el análisis o estudio del enfoque del comportamiento organizacional, esta corriente administrativa surge al final de la década de los años 40 del siglo XX, con una redefinición 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 Murray 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.

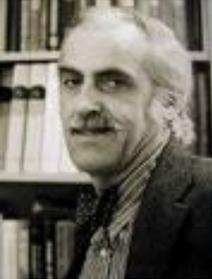
Las personas no pueden quedarse en un nivel durante mucho tiempo, es más, pueden regresar de un nivel superior a un nivel completamente inferior; un ejemplo clásico de esta situación es la amenaza de la pérdida del trabajo, el individuo de pronto se siente amenazado y regresa al nivel de seguridad, desencadenando 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 50 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 pragmático (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 sí el trabajo y hace todo lo posible por evitarlo.
- b) El hombre tiene falta de 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 esquivaba 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.



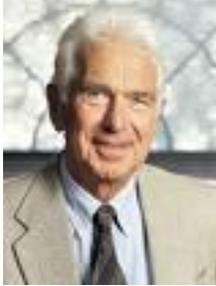
Definitivamente, administrar bajo la teoría generará mayor utilidad a la organización, no sólo en el ámbito lucrativo, también en el desarrollo de su factor humano ya que propone, como lo vimos en los puntos anteriores, un estilo de administración altamente participativo, democrático, basado en valores 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 de que en todas las organizaciones y países existe una resistencia natural al cambio, por ello 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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

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 los 70, 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 Velázquez 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 con 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 Educacional 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



Bernardo Kliksberg, nació en Argentina:

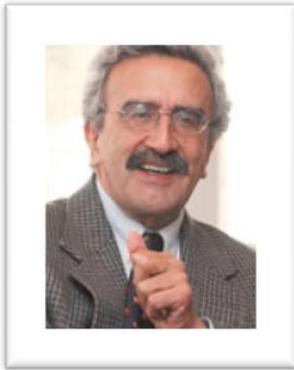
Rodríguez Valencia (1998) comenta que él es un: “Gran investigador que ha contribuido, en forma concreta, en la profundización del estudio de las relaciones entre administración, subdesarrollo y dependencias tecnológicas en Latinoamérica. Ha publicado diversos trabajos, entre los que destaca: Administración, subdesarrollo, y estrangulamiento tecnológico” (p. 175).

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:

[D]estinadas 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 marco de determinadas experiencias, sin considerar que carecen de potencial para predecir. (George, 2005, p. 266)

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

(George, 2005, p. 266).

Enrique Oligastri U.



También colombiano, profesor y director de investigación del programa de alta gerencia de la Universidad de los Andes, en Bogotá. Ha escrito una importante obra literaria en la que destacan libros de texto y de investigación.

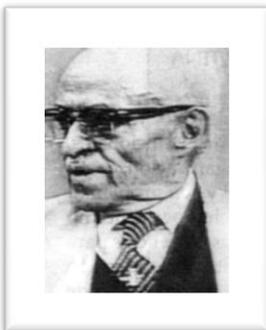
Entre sus investigaciones, llama la atención la descripción de los perfiles de negociación intercultural: explica que los individuos de los diversos países latinoamericanos tienen patrones de negociación semejantes y define ésta como el comportamiento, los conceptos, las expectativas y los valores que tienen las personas cuando se enfrentan a una situación de diferencia de intereses en la cual hay un conflicto, pero también hay intereses comunes (George, 2005, p. 268).

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.

### **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, señala George (2005), como un “conjunto sistemático de reglas que llevan a lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social” (p. 269).

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.

El director debe tener:

- a) Creatividad e innovación, toma de decisiones fundamentales y finales.
- b) Designación de los funcionarios.
- c) Delegación de los funcionarios.
- d) Delegación de la autoridad.
- e) Fijación de los grandes objetivos y políticas.
- f) El control necesario.

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:

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
<b>Previsión</b>	<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>
<b>Planeación</b>	<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>
<b>Organización</b>	<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>



<b>Integración</b>	Consiste en coordinar los elementos materiales y humanos necesarios en la organización para su adecuado funcionamiento.
<b>Dirección</b>	<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>
<b>Control</b>	<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.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Véase el apunte digital de Administración I, plan de estudios 1998, disponible en línea: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1131/apunteu11.html>.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

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

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” (Barajas, 2000, p. 166).

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.

Su modelo lo presenta así:



Las tres etapas del proceso administrativo propuestas por Fernández Arenas



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

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 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 periodos 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.



## 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 con tus apuntes, 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 Precusores 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

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. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, 4ª ed., (segunda en español), México, McGraw-Hill.

Y a la entrada de blog Estudio de las organizaciones, disponible en línea:

<http://uproorg.blogspot.com/search/label/Sesi%C3%B3n%2001>

Cita tus fuentes de información.

### ACTIVIDAD 16

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 17

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 creó los sistemas de bonificaciones, en qué consistían?
15. ¿Quién fue el 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. Enumera tres conclusiones finales de los estudios de Elton Mayo.
23. Enumera 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. Enumera tres características de la corriente estructuralista
27. Enumera los autores más representativos de la corriente estructuralista
28. Define 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

## 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.

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

*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) Egiptia
  - c) Griega
  - d) Hebrea
  
5. Con la caída del imperio Romano surgen los:
  - a) Siervos
  - b) Esclavos
  - c) Burócratas
  - d) Criollos
  
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 periodo 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 periodo 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 periodo 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 Gantt
  - d) Max Weber
16. Periodo 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) Disciplinas
  - 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



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

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



# MESOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

Autor	Capítulo	Páginas
George y Álvarez (2005)	I	1-45
	II	31-41
	III	46-83
Chiavenato (2002)	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

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

AKTOUF, Omar. (2010). *La Administración entre tradición y renovación*. Cali. Artes Gráficas del Univalle.

BARAJAS MEDINA, Jorge. (2000). *Curso Introductorio a la Administración*, 4ª ed., México, Trillas.

BATEMAN, Thomas S., Snell, Scott A. (2001). *Administración, una ventaja competitiva*, México, McGraw-Hill.

CHIAVENATO, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ª ed., México, McGraw-Hill.

----- (2002). *Administración en los nuevos tiempos*, México, McGraw-Hill.



CUNNINGHAM, William H., et al. (1991). *Introducción a la Administración*, 2ª ed., México, Iberoamericano.

DAFT, Richard I. (2004). *Administración*, 6ª ed., México, Thomson.

DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, Carlos. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*, 2ª ed., México, McGraw-Hill.

GEORGE, Claude S.; ÁLVAREZ MEDINA, Mª de Lourdes. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*, 2ª ed., México, Pearson Education.

HAMPTON, David. (1991). *Administración*, 3ª ed., México, McGraw-Hill.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. (2002). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, McGraw-Hill.

JOHNSON, Richard Arvid; KAST, Fremont E., y ROSENZWEIG, James. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, 4ª ed., (segunda en español), México, McGraw-Hill.

JONES, Gareth R. y Jennifer M. GEORGE. (2010). *Administración contemporánea*, México, McGraw-Hill.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*, 8ª ed., México, McGraw-Hill.

MÜNCH GALINDO, Lourdes. (2009). *Fundamentos de Administración*. 8ª ed., México, Trillas.

PFEFFER, Jeffrey. (2000). *Nuevos Rumbos en la teoría de la administración*, México, OUP.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. (1998). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA

ROBBINS, Stephen P. (1994). *Administración: Teoría y Práctica*, 4ª ed., México, Prentice Hall.

SILVA, Reinaldo Oliveira, da. (2002). *Teorías de la administración*, México, Thomson.

STONER, James A.F., et al. (1996). *Administración*, 6ª ed., México, Pearson Educación.

### **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. (2004). *The New Competitive Landscape*, 6<sup>th</sup> ed., Nueva York, McGraw-Hill.

BOLAND, Erick y HOFFER, Charles W. (2001). *Las empresas del futuro*, México, Oxford University Press.

CERDA GASTELUM, José, de la, y Núñez de la Peña, Francisco. (2002). *La Administración en el desarrollo*. México, Granica.

CONLA. (2004). *Código de ética*. México: Thompson Learning.

DUNCAN, Jack W. (1999). *Las ideas y la práctica de la Administración*, México, OUP.

FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. (1992). *Principios Administrativos*, 2ª ed., México, Diana.

GIBSON, James. (2003). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, 10ª ed., México, McGraw-Hill.

HEIL, Gary; BENNIS, Warren y STEPHENS, Deborah. (2002). *El pensamiento visionario de Douglas McGregor*, México, OUP.

HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan E. y SLOCUM, John. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*, 11ª ed., México, Cengage.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. y BECKHARD, R. (2002). *La organización del futuro*, México, Granica.

IBARRA COLADO, Eduardo, *et al.* (1999). *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México. Universidad Autónoma Metropolitana / Iztapalapa.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan. (2008). *Dirección Estratégica*, 6ª ed., México, Prentice Hall.

MÜNCH GALINDO, Lourdes. (2009). *Administración*. México, Prentice Hall.

NADCER, David. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*, México, OUP.

NICKELS, William G., MCHUGH, Susan M. (2005). *Understanding Business*, 7<sup>th</sup> ed., Homewood, IL: Irwin

NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. (1999). *La organización creadora de conocimiento*, México, OUP.

OSTROFF, Frank. (1999). *La organización horizontal*, México, OUP.

YEUNG, Arthur K.; ULRICH, David; NASON, Stephen W.; GLINOW, Mary Ann, von. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización: cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*, México, OUP.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## SITIOS ELECTRÓNICOS

Arce Medina, Enrique: “El legado de Sócrates”, en *Ciencia y Desarrollo, el conocimiento a tu alcance*, CONACYT, Mayo 2007. Disponible en línea:

<http://www.conacyt.mx/comunicacion/Revista/207/Articulos/LegadodeSocrates/Socrates04.htm>, consultado el 25/08/11.

Sappines.com, La comunidad del conocimiento. “Diálogo y Filosofía”, disponible en línea:

[http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Filosof%C3%ADa/Di%C3%A1logo\\_y\\_Filosof%C3%ADa/C58DE0A1848B5A4541256ACB006033E1!opendocument](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Filosof%C3%ADa/Di%C3%A1logo_y_Filosof%C3%ADa/C58DE0A1848B5A4541256ACB006033E1!opendocument), consultado el 25/08/11.

VV.AA. *Administración I*, Apuntes digital SUA, plan de estudios 1998, Unidad XI, disponible en línea:

<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1131/apunteu11.html>, recuperado el 25/08/11.

## UNIDAD 3

# ADMINISTRACIÓN O PROCESO ADMINISTRATIVO



## APUNTES DIGITALES PLAN 2012

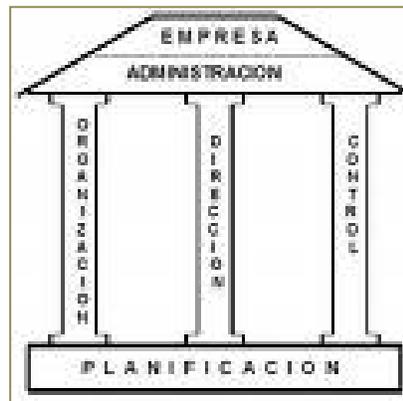


## OBJETIVO

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.



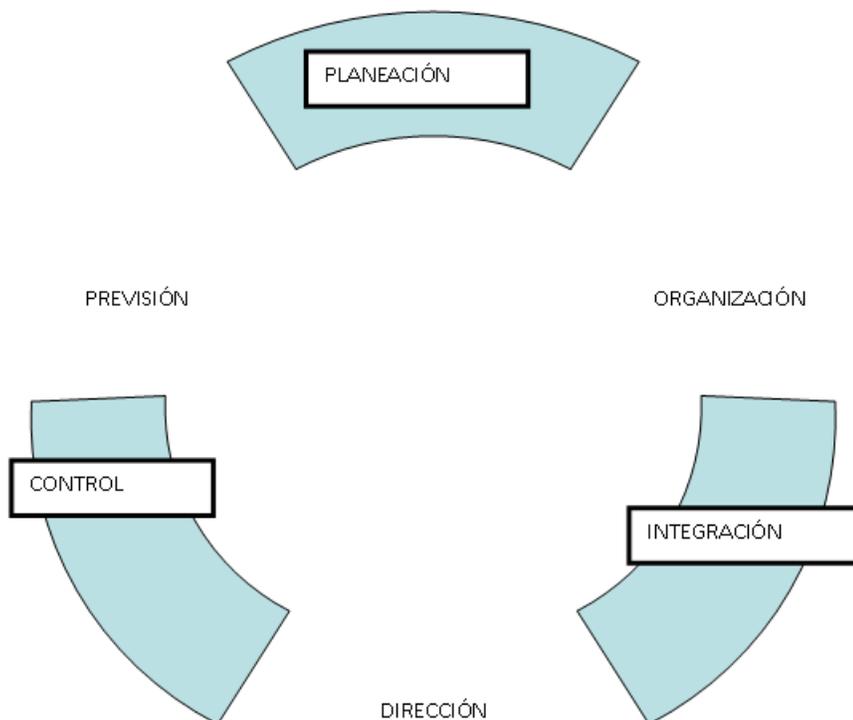
El proceso administrativo es la creación más grande que pudo haberse inventado en la historia del pensamiento administrativo. Ha sido un modelo para muchas generaciones, fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del siglo XX por Henri Fayol, a partir de ese momento, se le ha identificado 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 contador como administrador 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 solo 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:

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 Arenas	Tres etapas	Planeación, implementación y control

## Modelos del Proceso Administrativo

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 solo un instrumento para el logro de objetivos de manera eficiente, permitirá al futuro profesional en Contaduría 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 cuán 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

En el foro de discusión “Proceso Administrativo”, explica, con tus propias palabras, qué significado tiene para ti el proceso administrativo y su importancia para las organizaciones.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

# TEMARIO DETALLADO

## (12 HORAS)

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

### 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 (2002) 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” (p.192). 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.

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 de 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. Henri Fayol, padre del proceso administrativo, consideró para ello catorce principios, los cuales siempre han estado ligados a hacer eficientes 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 contraponen 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

##### Henri 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



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

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

### Definiciones



Según Agustín Reyes Ponce (1992, p. 244), 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 las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización. Con esta definición comenzaremos a analizar y reflexionar con respecto a esta primera etapa de la práctica administrativa.

Por principio, diremos que la planeación es una actividad universal, es la primera fase del proceso administrativo que consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro.

Planear es proyectar y generar escenarios.



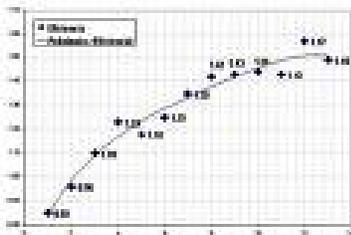
La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe. Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización. Quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución. La

planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones.

La organización, para sobrevivir, debe contar con una planeación adecuada, cualquiera que sea la forma bajo la cual plantee sus escenarios de progreso, necesita avanzar mediante etapas sucesivas, obteniendo resultados coherentes entre sí.

Como función administrativa, la planeación es sumamente importante para el desarrollo de las demás funciones y actividades administrativas, la obtención de los resultados deseados por medio de la colaboración de todos los integrantes de la empresa requiere normalmente de planeación. Por lo tanto, es función de quien administra planear los esfuerzos que habrán de hacerse para lograr los resultados que han sido fijados. Planear es tan importante como ejecutar. Desde un punto de vista sistémico, la planeación involucra a toda la organización y las decisiones que se toman afectan a todo el sistema, por tal motivo debe abordarse con un enfoque holístico, integral.

Para recalcar la importancia y sus propósitos, mencionaremos algunos puntos del porqué del uso de la planeación:



La eficiencia es resultado del orden, no del azar ni de la improvisación. Una de las principales enfermedades administrativas es la improvisación y la negligencia para tomar las decisiones pertinentes.



La planeación es el fundamento de la etapa mecánica de la administración, así como la dirección es la parte medular de la dinámica administrativa.



El objetivo o camino concreto es fundamental para determinar las directrices de una organización: en la planeación se define, cuantifica y corrige si es necesario. La planeación genera una estructura que hace posible la realización íntegra y eficaz del objetivo.

La racionalización de los planes permite un juicioso consumo de recursos. Todo plan tiende a ser económico y la organización trabaja con recursos humanos, económicos, técnicos y, sobre todo, con el tiempo siempre encima. Es por ello que el mejoramiento de sus bolsillos tiende a ser paralelo al mejoramiento de su cerebro organizacional.

Control sin planeación, simplemente, imposible.

Planear significa ver hacia el futuro y determinar los cursos de acción por seguir, es importante detenernos un momento en cavilar lo siguiente: “un problema no existe aislado”, existe siempre un grupo de problemas, es decir, un sistema de oportunidades a través de los cuáles encontramos “n” soluciones y por ende, la suma de estas soluciones óptimas a los problemas componentes es el resultado que busca la organización.



## Principios

Hay tres principios básicos para el proceso de planeación:

**Precisión:** Este principio es muy importante. La planeación consiste concretamente en hacer planes. Estos planes deben estar basados en fuentes de información fidedigna, deben estar programadas y proyectadas de acuerdo al análisis formal de los recursos de la organización. Todo ello nos indica que la información no debe ser vaga, debe ser precisa.



**Flexibilidad.** El principio anterior hablaba de precisión, esto no quiere decir que los planes no cuenten con un margen para los cambios que se susciten en el proceso, a este margen de movilidad se le llama flexibilidad



**Unidad.** Todos los planes de la organización deben obedecer a un solo plan maestro, llámese misión o estrategia. Toda área de trabajo debe funcionar bajo un mismo criterio, política y normas de trabajo, permitiendo así poder evaluar los resultados de acuerdo con el objetivo general



## Componentes

Los componentes de la planeación son aquellos que se encuentran en el desarrollo de su proceso:

1. Objetivos
2. Programas
3. Políticas
4. Procedimientos
5. Presupuestos
6. Proyectos.

## Técnicas

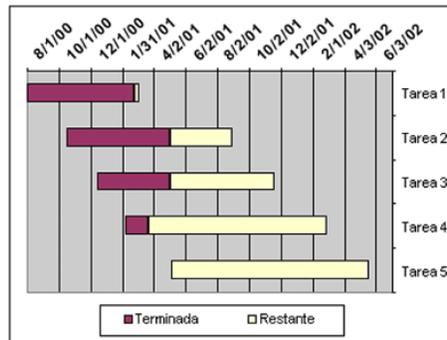
Las técnicas de planeación, según Reyes Ponce (1992, p. 259) son: manuales de procedimientos, gráficas de Gantt, diagramas de proceso, redes de programación y técnicas de control presupuestal.



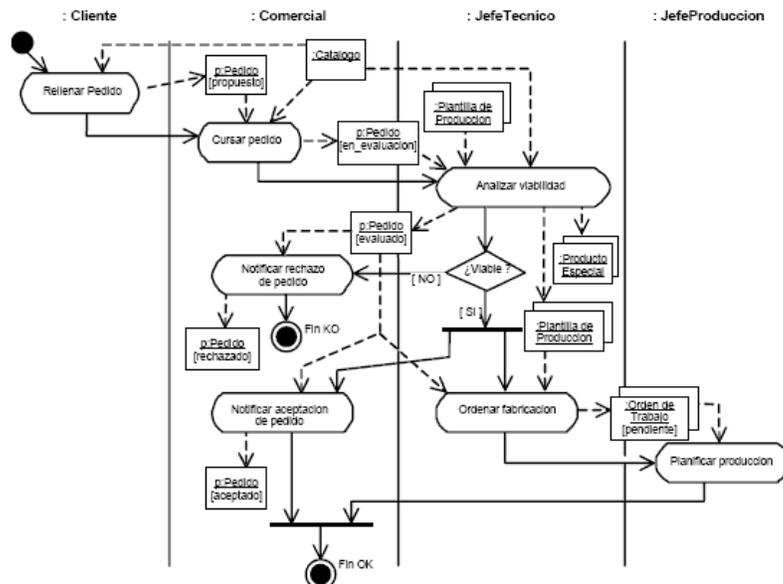
Los manuales son documentos administrativos (en forma de carpetas, libros o folletos) que nos permiten conocer en forma explícita la historia, estructura o forma de realizar una función o actividad. Tenemos por ejemplo, los manuales de bienvenida de las empresas, los manuales de organización y procedimientos, etcétera.



La Gráfica de Gantt es una técnica de planeación y control que consiste en una gráfica de barras a través de las cuáles nos muestra los requisitos de tiempo para ejecutar diversas tareas, funciones, programas y proyectos.

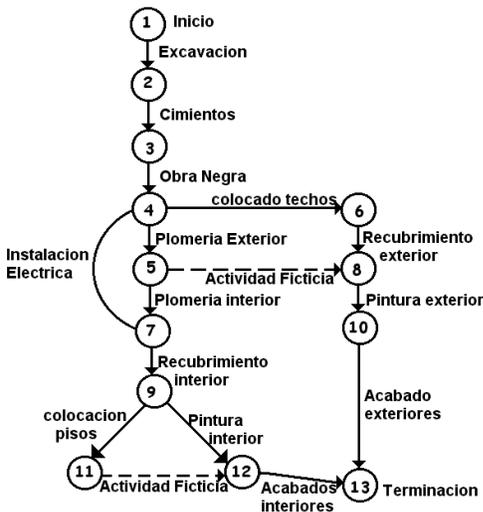


Los diagramas de proceso son representaciones gráficas de un hecho o situación por medio de símbolos convencionales, por ejemplo OTIDA (operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento), este diagrama de flujo utiliza cinco símbolos específicos: un círculo para operación, flecha para transporte, cuadrado para inspección, una media luna en forma de D para demora y un triángulo al revés para almacenamiento.





Las redes de programación, también llamadas métodos Modernos de Evaluación de Trayectorias en Redes de Actividades (METRA), permite tanto la programación como el control de proyectos voluminosos que exigen un mejor manejo de recursos, así como generar métodos que permitan reducir tanto el tiempo como el costo del desarrollo de proyectos y trabajos. Para de esta manera, permitir al ejecutivo tomar decisiones más precisas en su área de responsabilidad. Algunos ejemplos de estas técnicas son el PERT (*Program Evaluations and Review Technique*) y la CPM (*Critical Path Method*). Te sugerimos investigar más ampliamente en textos sobre métodos cuantitativos para la Administración sobre estas técnicas, ya que son muy extensas en su manejo y no es posible desarrollarlo en este documento, a su vez es posible analizarlo en los apuntes de la FCA que se elaboren sobre investigación de operaciones.





SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## 3.2. Organización

### Definición

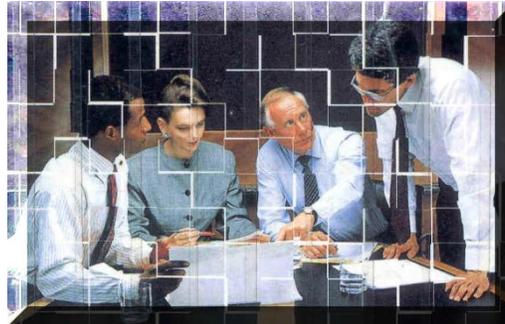
La función de organizar corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo, al igual que planeación sigue siendo una fase poco dinámica, de escritorio, pre ejecutoria. Su objetivo principal es crear la estructura idónea que conjugue lógica y eficiencia para que la institución trabaje como una sola, logrando así el propósito común.

La palabra “organización” proviene del griego organon, que significa instrumento, y realmente la organización es, dentro del proceso administrativo, el instrumento más importante para definir todo el proceso de trabajo, ya que a través de esta etapa el administrador define funciones, responsabilidades, coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficiente de trabajo.

La palabra organización es comúnmente utilizada bajo dos situaciones:

Primera. Organización como sinónimo de institución, organismo, empresa. Así, decimos que la Organización Radio Centro es una institución radiofónica con una gran aceptación a nivel nacional.

Segunda. La organización como función es la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.



Esta última óptica es la que nos interesa. A continuación daremos lista a una serie de definiciones sobre la función administrativa de la organización, que seguramente nos dará un margen amplio para comprender su concepto, su función y sus objetivos generales:

1) Para Oliver Sheldon (1969): “Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles” (En Reyes, 1992, p. 276).

2) Para Petersen y Plowman: “La organización es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos” (Reyes, 1992, p. 276).

3) Koontz y Wehrich (2008) definen a la organización como: “Una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos” (p.244).



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

4) Terry & Franklin (1985): “Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas, bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo” (p.250).

### Principios

Münch Galindo (2009, p. 110) menciona cuatro principios básicos para el proceso de organización:

#### Especialización



El trabajo que desarrolla un empleado debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

#### Jerarquía



Este principio está definido por los niveles de autoridad existentes en la estructura formal de la empresa, de éstos emana la autoridad y el tipo de comunicación.

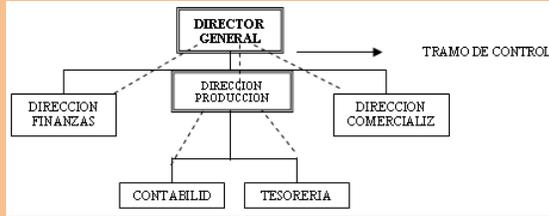
#### Unidad de mando



Cada trabajador debe recibir órdenes de una sola fuente de autoridad, concretamente de un solo jefe.



### Tramo de Control



Hay un límite de número de subordinados que deben reportar a un solo jefe. Esto va dependiendo del nivel en la empresa. No es lo mismo controlar cincuenta obreros, ni sesenta alumnos, que diez directivos de área.

### Componentes

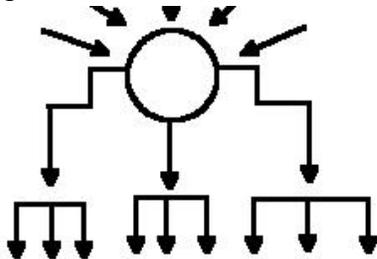
Los elementos que conforman el proceso organizacional son los siguientes:

#### División y especialización del trabajo



Las organizaciones están conformadas por un sinnúmero de actividades. Éstas se tienen que identificar y clasificar, con el fin de agruparlas de acuerdo con los recursos de la empresa y las situaciones actuales. Dando paso al otro elemento.

#### Delegación de autoridad



Cuando están ya definidas las áreas de trabajo, entonces se delega con toda claridad y precisión la responsabilidad, implementado la autoridad necesaria y correspondiente para la ejecución de tareas.

#### Jerarquización



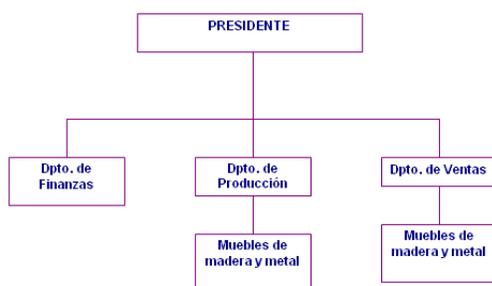
Ya que se tienen las áreas de trabajo y su correspondiente grado de autoridad en cada una de ellas, ahora sí es posible generar una estructura formal llamada organigrama. Con esta herramienta podremos ubicar a cada una de las áreas, su nivel de autoridad y



corresponsabilidad con las demás áreas de trabajo, así como las principales funciones que desempeñará en la empresa. Estas relaciones jerárquicas que se crean permiten también generar una cadena de mando. Se presume que el individuo que se encuentra en la parte superior tiene mayor grado de autoridad que los de los demás niveles que van hacia abajo. Entre más baja sea la posición del individuo en el organigrama, menor será la autoridad que posea.

Esta fase del proceso nos permite diseñar a la organización de acuerdo con sus objetivos, necesidades y forma de trabajar. Es un estilo de división orgánica que permite al organismo desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Al término del listado de estos componentes se pensó en un apartado para ilustrar este punto, ya que se considera que es una de las principales funciones del proceso de organización: crear la estructura idónea para lograr la eficiencia funcional de la empresa.

### Departamentalización





SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

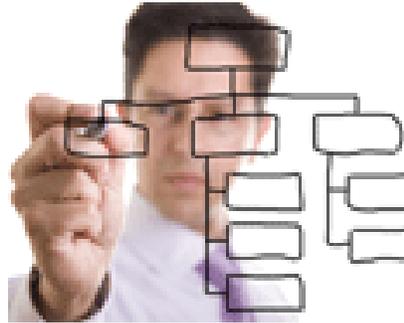
### Coordinación



Éste es el último componente del proceso organizacional. De hecho, en los modelos de seis etapas, la coordinación se considera por su importancia en una etapa por separado. La coordinación tiene como principal razón de ser el integrar los objetivos y actividades de las diversas áreas funcionales, con el fin de hacer eficientes las metas organizacionales. Esto va a permitir que toda la organización trabaje como un solo equipo en pos del objetivo común.

### Diseño de la organización

Las estructuras organizacionales son esquemas dinámicos y los administradores son los responsables directos de estas “obras”, entonces, cuando se elabora una estructura o se modifican dichas estructuras de la organización, se dice que el administrador está diseñando la organización. El concepto de diseño de la organización no es simplemente el elaborar mapas organizacionales y distribuir funciones, va más allá de los organigramas y los manuales administrativos, debe definir el diseño de puestos, la creación de relaciones de autoridad y la provisión de recursos humanos para la organización. El diseño organizacional está influenciado por ciertos factores como la tecnología, el ambiente y el tamaño de la organización.



Este proceso comprende desde el análisis de las funciones, puestos y actividades que necesita la institución para su desempeño diario, hasta la elaboración, coordinación y control del esquema organizacional. En primera instancia es importante tener bien definidos nuestros objetivos y nuestra misión para crear una estructura idónea, por ejemplo, tal vez en este momento no necesitemos una área de ingeniería de procesos, pero al identificar y clasificar nuestras actividades, debemos respetar y promover los escenarios que permitan crear estas áreas estratégicas más tarde. Esto incluye vislumbrar y generar líderes de proyectos, así como la correspondiente capacitación del personal necesario a nuestras aspiraciones.

El propósito de este punto es introducir algunas alternativas específicas de diseño que los administradores desearían considerar. Estas opciones que manejaremos son las más comunes, encontradas en las organizaciones actuales. No hay organización que haya logrado en su plenitud las características de las mismas.

A continuación analizaremos los modelos organizacionales más utilizados hoy en día. Este concepto es manejado por los tópicos administrativos con diferentes denominaciones, algunos les llaman como tal, estructuras organizacionales; otros le denominan departamentalizaciones, o también los conceptúan como diseños organizacionales. En este caso retomaremos el concepto de diseños. Así, tenemos que existen diseños organizacionales:

- a) Por función
- b) Por producto
- c) Por área geográfica
- d) Por clientes
- e) Por proceso de fabricación
- f) Matricial

Antes de analizar estas estructuras complejas, no olvidemos que el grueso de nuestras empresas en México son pequeñas o microempresas, por lo tanto, su diseño o estructura sencillamente es denominada estructura simple. Esta estructura se caracteriza por su sencillez y en muchas ocasiones, no existe ni siquiera una estructura definida, con esto queremos decir que este tipo de empresas maneja una estructura baja en complejidad, con poca formalización, y tiene la autoridad centralizada en una sola persona: el dueño. Es una organización “plana”, por lo general es una estructura con dos o tres niveles verticales, con cuerpo flexible de empleados donde casi todos se reportan a un mismo individuo en el que se centraliza la autoridad y la toma de decisiones. Sus ventajas son obvias: es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo, sus movimientos financieros y contables son claros. Su principal debilidad es que depende todo de una persona,



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

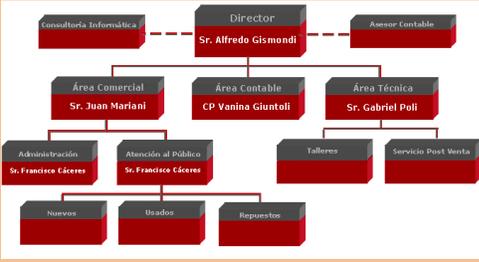
cuando está ausente esta persona, las decisiones y movimientos importantes quedan en suspenso, y si muere este elemento humano, seguramente la empresa tendrá el mismo fin.

### Técnicas

Las técnicas utilizadas en este proceso tienen que ver con la tarea del proceso organizacional (componentes de la organización), por lo tanto la organización, al igual que la planeación, requiere de mucha información para tomar decisiones, es aquí cuando comienza la necesidad de manejar técnicas que nos permitan conocer nuestras instalaciones, nuestro personal, e identificarlos con la misión y los objetivos de la empresa.

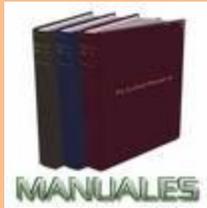
<p>A) Técnicas para recopilación de datos</p> 	<p>Deben estar en función del estudio que se pretenda realizar. (Franklin, 2009, p. 13) Para ello tenemos la investigación documental, consulta a sistemas de información, entrevista, cuestionarios y la observación directa.</p>
<p>B) Análisis de puestos</p> 	<p>Esta técnica, como indicó el maestro Reyes Ponce (1992), es “un conjunto de reglas que permiten separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática” (p. 314). El análisis comprende la descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y la especificación del</p>



	<p>puesto, la enunciación precisa (conocimientos, experiencia, riesgos, habilidad, responsabilidad y condiciones de trabajo) de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.</p>
<p>C) Organigramas</p> 	<p>Esta técnica permite representar gráficamente a una estructura organizacional. Para elaborar los organigramas tenemos que estar conscientes que deben ser precisos, sencillos, uniformes en el uso de tamaño y forma de las figuras utilizadas; además, considerar que su actualización constante es muy importante, al igual que el estilo de su presentación (vertical, horizontal, circular, mixto).</p>
<p>D) Los Comités</p> 	<p>Esta técnica es utilizada por muchas instituciones para la solución de problemas o el análisis de las condiciones actuales de la organización. Pese a su crítica y todas las objeciones que suelen oponérseles, esta práctica permite a la institución contar con personal tanto interno como externo, que se reúne en periodos ordinarios o extraordinarios, con el fin de deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada algún acto o función (Reyes, 1992, p. 321).</p>



### E) Los manuales de organización y procedimientos



Estas técnicas ya se mencionaron dentro del rubro de técnicas de planeación, de hecho en la planeación se utilizan como documentos de consulta. La diferencia con este rubro es que, en el proceso de organización es donde se elaboran.

### F) Distribución del espacio



Esta técnica permite utilizar con mayor eficiencia las áreas físicas de una empresa. Considerando algunos aspectos como procesos, áreas de servicio, áreas de emergencia, almacenes y áreas administrativas. Dentro de esta técnica se considera el mobiliario, la iluminación, temperatura, el manejo de los colores en cada una de las instalaciones, los símbolos, el ruido y todo lo relacionado con los edificios inteligentes.



## 3.3. Dirección

Las organizaciones sin seres humanos son meramente estructuras, sin movimiento, cambio, evolución; el ser humano es el único elemento que puede modificar esa estructura y en gran medida modificar a la naturaleza. Esa modificación se realiza a través del trabajo. Nuestra sociedad actualmente es una estructura compleja de organizaciones, el trabajo se ha vuelto complejo, organizarlo no es tan fácil y mucho más difícil es la coordinación de las masas humanas que realizan dicho trabajo. Ésta es la principal razón del nacimiento de una actividad preponderante en la sociedad: la dirección del trabajo humano.

En el Unidad 2 de este apunte se analizaron las diversas civilizaciones humanas que influyeron en la historia del pensamiento administrativo, nos encontramos con aportaciones de un invaluable valor al estudio de las ciencias administrativas, y sin duda alguna, la dirección de personas tuvo que ver en un gran porcentaje; grandes líderes a través del tiempo han dejado huella en nuestro pensamiento administrativo y sobre todo, se ha realizado un estudio a conciencia de la conducta humana, plataforma importante para la supervisión y liderazgo de las grandes organizaciones de hoy y del mañana.





La dirección es la tercera fase del proceso administrativo, pero se considera la primera fase dinámica de la práctica administrativa, es decir, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional que se ha diseñado. Se le ha dado una gran importancia a esta etapa del proceso, algunos la llaman comando, otros la denominan ejecución o implementación, en fin, las denominaciones son válidas siempre y cuando signifique todo aquella acción de realizar las cosas a través de otros. La dirección es la primera fase que tiene que ver directa y solamente con el elemento humano, es aquí donde el administrador tiene que manifestar sus habilidades de relaciones personales con sus subordinados. A un buen administrador se le considera un líder, por lo tanto un buen jefe.

La palabra dirección, según el maestro Reyes Ponce, proviene del verbo dirigiere, éste a su vez se forma por el prefijo di, intensivo y regere: regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito *raj*, que indica preeminencia. Con ello se observa una gran similitud con la palabra administración, ambos conceptos ocupan una posición preeminente, es decir, un nivel que sobresale en la organización. Por ello lastimosamente, administrar y dirigir son considerados como sinónimos. En muchas ocasiones la gente cree que dirigir es únicamente administrar.

Koontz (2008, p. 460) y O'Donnell la definen como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. La dirección indudablemente es parte del proceso de la práctica administrativa y es realmente en donde se lleva a cabo dentro de la realidad organizacional todo lo planeado, a través del ejercicio de la autoridad del administrador.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

La función de dirección, entre otros aspectos, nace o se genera por una naturaleza de sensibilidad humana, es decir, la dirección es el aspecto humano del proceso administrativo. Saber comunicarse, motivar, supervisar y liderar, son algunos de las características dentro de este contexto.



Mary Parket Follet hablaba de la importancia dentro de la organización de trabajar todos bajo una sola visión, un solo objetivo, un “líder invisible”; pues bien, el proceso de dirección

tiene esta tarea, encauzar todos los esfuerzos humanos dentro de la organización bajo esta perspectiva. Este último planteamiento no es fácil, el subordinado nunca ha creído en las autoridades, las empresas a través del tiempo han logrado “disciplinar” a los trabajadores a través de la fuerza, del uso del poder; o en su defecto, por medio de “incentivos”; estas prácticas tienden a crear generaciones con poca vocación en su empleo, falta de iniciativa, creatividad y un promedio mediocre de resultados.

Los retos para los siglos venideros son muchos, el problema son las mismas estructuras modernas, cada vez se están convirtiendo en estructuras *light*, es decir: prescindir lo más posible de personal. Con los avances de la tecnología, los trabajadores cada vez están más desenlazados físicamente con la institución, las acciones laborales van creando una ruptura personal y las relaciones a distancia van perdiendo fuerza emocional, para convertirse de nuevo en controladoras de resultados únicamente.

Los principios del proceso de dirección son los siguientes:

Principios

 <p>El principio de la coordinación de intereses</p>	<p>Este principio emula a uno de los catorce principios de la teoría clásica, que reza lo siguiente: “hay que subordinar los intereses particulares a los generales”, esto significa que todos los miembros de la organización deben dirigirse hacia el objetivo en común, haciendo a un lado sus propios intereses y subordinando sus criterios para el bien de la misión de la empresa.</p>
 <p>El principio de impersonalidad del mando</p>	<p>La autoridad debe ejercerse como producto de la función y responsabilidad de la persona que está al mando de las áreas de trabajo, y no como resultado de la voluntad de quien manda.</p>
 <p>Principio de la vía jerárquica</p>	<p>Son los conductos previamente establecidos por los cuales debe pasar de manera formal una orden. Esto significa que se deben respetar, jamás saltar un conducto sin razón y nunca en forma constante.</p>
 <p>Principio de la resolución de conflictos</p>	<p>Los conflictos que aparezcan deben solucionarse lo más pronto posible, de tal forma que causen el menor disgusto de las partes.</p>
 <p>El principio del aprovechamiento de conflictos</p>	<p>El conflicto debe verse como una oportunidad y no como amenaza. El conflicto se puede considerar como factor constructivo, ya que tiende a forzar la mente a buscar soluciones para ambas partes.</p>



## Componentes

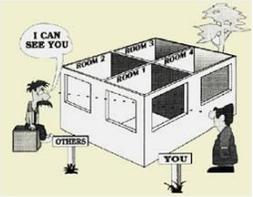
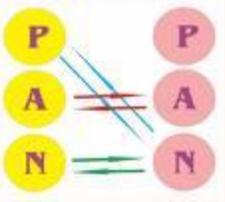
La dirección, comando, ejecución, implementación o como se le desee llamar, es la etapa del proceso administrativo que tiene que ver directamente con el factor humano, por lo tanto los componentes que lo conforman son exclusivamente de índole personal, por ejemplo:

1. La autoridad
2. La delegación de responsabilidades
3. El liderazgo
4. La comunicación
5. La motivación
6. La supervisión

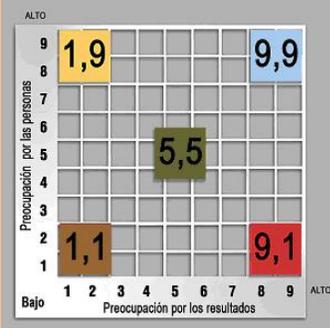
## Técnicas

En este proceso de dirección brillan muchísimas técnicas, ya que tienen que ver con los componentes del mismo. Si deseáramos abarcar todas las técnicas que tienen que ver con la comunicación, el liderazgo y la motivación únicamente, este documento aún así sería impropio para ello, tendríamos que abrir uno nuevo, ya que son vastos los materiales para este fin. Por lo tanto, sólo mencionaremos algunas de las técnicas que permitan ilustrar y comprender las principales responsabilidades de esta fase del proceso administrativo.



<p>A) La Ventana de Johari</p> <p>La ventana de Johari</p> 	<p>Es una matriz diseñada en 1955 por los científicos Joseph Luft y Harry Ingham (de ahí viene el nombre de JoHari), sobre el autoconocimiento y la comunicación cuyas áreas son resultado de las combinaciones entre cuatro variables principales: dos primarias: <i>el Yo</i> y <i>los Otros</i>, en combinación con otras dos variables que son: <i>lo conocido</i> Y <i>lo no conocido</i> de mí. El punto medular es el individuo y los otros son referencia. Está técnica tiene que ver con la comunicación en las organizaciones. Pretende ilustrar el proceso de “dar y recibir retroalimentación” en nuestras relaciones interpersonales y para que hagamos de nuestra participación social en la comunidad una expansión realizadora, tanto para nosotros como para aquellos que viven con nosotros. Es una ventana de comunicación a través de la cual se da o se recibe información sobre uno mismo y los demás.</p>
<p>B) Análisis transaccional</p> 	<p>Es una práctica ideada por Eric Berne, esta técnica busca que los individuos incrementen su autonomía para reencontrarse con sus potencias personales, su espontaneidad e intimidad, capacidades inherentes a todos nosotros, pero limitadas por el estrés y los traumas del desarrollo. Esta técnica parte de que existen en nosotros tres estados del yo (padre, adulto y niño) que deben ser autónomos y, por lo mismo, la meta es su libertad. Esta técnica puede ser utilizada tanto en instituciones públicas como privadas. En este campo los consultores se entrenan en dinámica de grupos para definir dentro de las organizaciones cómo trabajan, quién en la práctica los dirige, cómo funciona su jerarquía interna, etcétera. El análisis transaccional beneficia igualmente a supervisores, directivos y empleados. Esta técnica busca eliminar opciones que promuevan la competencia no productiva y los conflictos desarrollados en los diferentes estilos de liderazgo. También suministra conceptos relativos a “impulsores” para el manejo del tiempo, el análisis del guión organizacional para utilizar transacciones y cambios. Ha probado su solidez como</p>

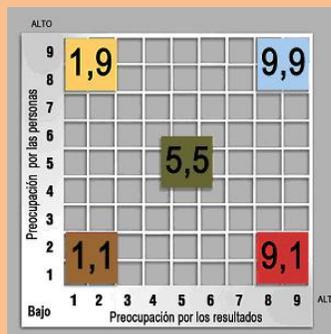


	<p>método de desarrollo de habilidades interpersonales y directivas. El análisis transaccional permite al individuo dirigir, compartir y debatir una respuesta de acuerdo al diálogo que está manejando, la transacción comienza a partir de la respuesta de su interlocutor. El juego del Yo padre, adulto y niño, se va remarcando con la experiencia del individuo en las relaciones interpersonales. El jefe de departamento, al dar una orden, retoma el papel del yo adulto, y espera que le responda el subordinado con su yo adulto, si es así entonces se da una transacción complementaria. Si el que le responde es un yo niño entonces se da una transacción cruzada.</p>
<p>C) Asertividad</p> 	<p>Esta técnica de la comunicación permite a los integrantes de una organización desarrollar la capacidad para transmitir hábilmente opiniones, intenciones, posturas, creencias, sentimientos, de manera libre, clara y sencilla, sabiéndolo comunicar en el momento justo y a la persona indicada. La habilidad consiste también en crear las condiciones que permitan lograr los resultados esperados en el evento, ocasionando las más mínimas consecuencias negativas para uno mismo, para el otro y para la relación.</p>
<p>D) El <i>Grid</i> Gerencial</p> 	<p>Robert Blake, junto con Jane Mouton, desarrolló en 1964 la llamada <i>grid</i> gerencial o malla administrativa, es una técnica muy importante para conceptualizar a la dirección en términos de estilos de liderazgo. Robert R. Blake y Jane S. Mouton fueron considerados como pioneros en algunas aplicaciones dentro del campo del Desarrollo organizacional (véase, Chiavenato, 2006, p. 624).</p> <p>Uno de los aspectos que estudiaron fue el cambio organizacional, resaltando la importancia de promover el cambio individual, ya que es en este punto donde comienza el cambio organizacional. La organización, para ello, debe desarrollar estrategias internas para romper con viejas costumbres e ideologías que han afectado a las relaciones interpersonales e intergrupales de la empresa. La principal aportación de estos autores es la malla -o</p>



rejilla- gerencial (*Managerial Grid*). Esta técnica identifica cinco diferentes estilos de liderazgo orientados en dos aspectos básicos:

- El eje horizontal del *Grid* representa la preocupación por la producción
- El eje vertical del *Grid* representa la preocupación por las personas.



### D.1 Estilo improvisado

En este estilo los administradores tienen poco interés tanto



por las personas como por la producción. El esfuerzo es mínimo para el logro de los resultados. Los resultados son pobres y con poca creatividad en la resolución de los problemas. El compromiso organizacional es nulo.

### D.2 Estilo Country Club



Este estilo marca un alto interés en la gente y bajo interés en la producción. En este estilo la dirección busca tanto la seguridad como el confort de sus empleados, con la esperanza de que estos factores incrementen el desempeño



de sus trabajadores. El resultado de la atmósfera es muy amigable, pero no necesariamente productivo.

### D.3 Estilo autocrático



Con un alto interés por la producción y un bajo interés por la gente. Los empleados no son importantes, más bien es una inversión en relación con el nivel de producción esperado. La dirección utiliza una estructura compleja de política y reglas con el fin de presionar a sus empleados. Este estilo autocrático está basado en la teoría "X" de McGregor. Este estilo es usado por lo común en periodos de crisis administrativa.

D.4 Este estilo busca un balance entre las metas de la empresa y las necesidades del trabajador.

### D.5 El estilo de equipo

Éste es el modelo ideal de estilo de dirección, ya que existe un gran interés tanto por la parte productiva como por los equipos de trabajo. Busca la integración de las personas y promueve su presencia en los aspectos importantes de la empresa.



### E) Círculos de Control de Calidad



No podían faltar las técnicas que se utilizan con respecto a la calidad. Esta técnica es un resultado natural de los programas de sugerencias y de trabajo en equipo. Los trabajadores ofrecen soluciones a problemas relacionados con sus trabajos; sin embargo, los conflictos planteados en estos grupos son con frecuencia complejos y difíciles de resolver. Los miembros de los Círculos de Control de Calidad dedican gran parte de su tiempo a comprobar sus



recomendaciones y a ponerlas en práctica. Dichos grupos sirven, de este modo, para proporcionar una mayor participación por parte del trabajador. Un Círculo de Control de Calidad está integrado por un grupo de voluntarios (máximo ocho personas), dedicado a estudiar y resolver problemas relacionados con el trabajo. Los integrantes no necesariamente son especialistas en Control de Calidad, en su mayoría son supervisores y trabajadores que reciben una capacitación técnica una vez que entran a los grupos de estudio, se reúnen voluntaria y periódicamente, son entrenados para identificar, seleccionar, analizar problemas, posibilidades de mejora relacionadas con su trabajo, recomendar soluciones, presentarlas a la dirección y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

## 3.4. Control

El control es la fase final del proceso administrativo, pero a la vez es el eslabón que se une a la planeación. Tanto al control como a la planeación se les considera como los “hermanos siameses”, van tan unidos y dependen uno del otro que en ocasiones no se sabe dónde termina uno y empieza el otro. Controlar es determinar que lo que se planeó o se pretendió realizar, se esté llevando a cabo tanto en tiempo como en condiciones pre-escritas. El control en cierta forma puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia, en los resultados obtenidos por las actividades planeadas.



Control. Se considera como la última fase del proceso administrativo, tiene como propósito la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.



No siempre existen las condiciones para que una actividad o un proceso de trabajo esté exento de errores, o se presente falta de interés por parte de los subordinados y esto cause mermas o pérdidas que afecten los resultados finales, es por ello que es necesaria la presencia del control.

No debe considerarse al control como un castigo o una reprimenda durante el proceso de trabajo. Por el contrario, es una necesidad, y por lo mismo hay que implementarlo. No olvidemos que hacer uso del control exige buscar las técnicas adecuadas y una filosofía participativa. El control existe en todos los niveles administrativos. El control es un estándar por el cual debemos de luchar y respetarlo, ya que ello nos garantiza el éxito en todo lo que emprendamos.

El control puede ser motivante tanto para la dirección como para los subordinados, ya que si se están cumpliendo los estándares, esto sería causa de mejores salarios y recompensas por productividad, al igual que reconocimientos públicos del desempeño de los individuos dentro de la organización.



Es importante definir qué modelo de administración implementar, cuando el estilo de liderazgo es demasiado libre y prácticamente no existen controles. Entonces se debe suponer que el subordinado se encuentra en una etapa de madurez, por lo tanto tendrá la posibilidad de tomar decisiones y de velar por los intereses de la organización.

Los propósitos del control en cualquiera de sus modalidades tienden a garantizar el logro de los resultados.

Dos factores crean la necesidad de control:

A) En primera instancia, los objetivos de las personas y los de las organizaciones son diferentes. Es por ello que se necesita el control para asegurarse que los miembros de una organización trabajen en búsqueda de los objetivos organizacionales.

B) En segundo lugar, el control se necesita porque existe un periodo de espera desde el momento en que se formulan los objetivos, hasta el momento en que se alcanzan.

Principios del proceso de control

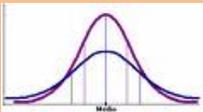
1. Principio del carácter administrativo del control. Este principio permite distinguir las “operaciones” de control, de “la función” de control. La función de control es un producto de la delegación, y una necesidad de cuidar los objetivos de la empresa, esta tarea es del administrador; en cambio, las operaciones desarrolladas para evaluar los resultados son acciones técnicas del personal.



2. De los estándares. Este principio menciona la importancia de las unidades de medida que utilizaremos para implementar el control, entre más precisos y cuantificables sean dichos estándares, será más objetivo el control.
3. Del carácter medial del control. Los recursos que se inviertan en el proceso de control serán justificables si lo que se va a controlar es significativo para la empresa.
4. Principio de excepción. Este principio habla sobre centrar la atención sólo en los casos en que extraordinariamente el evento demanda atención. Estas desviaciones permiten al administrador evaluar, ya sea las correcciones o el aprovechamiento de las condiciones actuales.

### Componentes

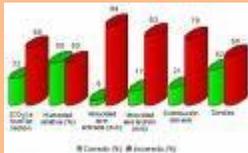
Los componentes básicos que vale la pena subrayar en esta etapa final del proceso, son los siguientes:

<p><b>Desempeño</b></p> 	<p>Son los resultados parciales que se van obteniendo en el transcurso del proceso de trabajo.</p>
<p><b>Desviaciones</b></p> 	<p>Son impurezas, situaciones no tolerables, variaciones en los resultados que se esperan.</p>
<p><b>Estándares</b></p>	<p>Son simples criterios de desempeño. Son puntos seleccionados en todo el programa de planeación, en</p>



los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas.

### Medición



Evaluar, estimar el desempeño en cada fase o etapa del proceso de trabajo. Es la determinación de la cantidad o capacidad de una entidad bien definida.

### Acción correctiva



Son todas las acciones que llevará a cabo el responsable de la medición real del desempeño, con el fin de corregir las desviaciones que se presenten.

### Retroalimentación



Es el proceso a través del cual, con base en información obtenida del desempeño real, la organización cuenta con los elementos que permiten medir el grado de satisfacción de los objetivos logrados así como el nivel de satisfacción de los mismos, en relación con lo planteado en el proceso de planeación. Esta práctica de retroalimentación permitirá mejorar los procesos de trabajo.



El proceso de control consta de tres fases:

### 1. Medición



Esta fase del proceso de control nos indica en qué forma medimos o nos percatamos de la situación. Sin la medición el gerente se ve obligado a adivinar o a usar métodos empíricos que pueden o no ser confiables. Para medir necesitamos de una unidad de medida, y una cuenta de cuántas veces la organización está bajo consideración. Es decir, cuál es el margen de error aceptado. Para medir el desempeño real, podemos utilizar la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos. La observación personal brinda información de primera mano y profunda sobre la actividad real.

Cuando medimos el desempeño en el aspecto productivo tangible, no se presenta demasiado problema: contamos cuántas unidades se lograron y eso es todo. El problema es cuando deseamos medir algunos resultados intangibles, no es fácil reunir datos sobre ellos. Por lo tanto, tenemos que depender de medios tales como el criterio y pistas indirectas. La buena moral de los empleados, comunicación efectiva y compras eficientes son unos pocos de los intangibles de más importancia.

La medición real del desempeño se hace en muchas formas diferentes. Este estudio se limitará a tres fuentes:



### *a) Observaciones personales*

El método de observaciones personales significa ir al área de actividades y tomar nota de lo que se está haciendo. Es uno de los medios más antiguos de averiguar las cosas. Aunque tiene muchos



partidarios esta práctica, también tiene sus bemoles.

La obtención de información amplia y general es un punto menos para el uso de este método, al igual que

la mínima obtención de información cuantitativa. Ir a observar el punto de trabajo en muchas ocasiones es

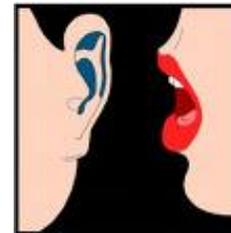
mal interpretado por los subordinados, se sienten vigilados y cohibidos.

Por otro lado, cuando el área de trabajo es amplia, no es posible recorrer toda la planta, esto resta credibilidad a lo que se pretende

medir.

### *b) Reportes verbales*

El método de reportes verbales, puede ser a través de entrevistas o de una reunión con el grupo de trabajo y discusiones informales. Por ejemplo, el vendedor se reporta con su jefe al final del día, ya sea para entregar pedidos o para intercambiar información del departamento. Los reportes



verbales conservan ciertos elementos del método de observación personal, ya que la información se transmite verbalmente y se tiene contacto personal. Las expresiones, tono de voz y la general evaluación del desempeño pueden ser observados por el que reporta, por lo que se pueden hacer aclaraciones en ese momento para evitar malos entendidos.



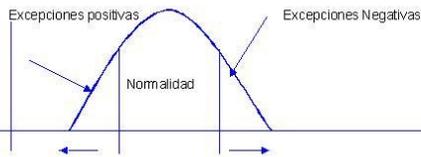
### c) Reportes escritos



Los reportes por escrito son una práctica utilizada sobretodo en empresas grandes. Se utiliza este tipo de reportes para proporcionar información sobre el desempeño. Los reportes escritos no sólo sirven para

evaluar en ese momento, se guardan para fechas futuras, con la ventaja de elaborar comparativos y estadísticas.

#### 2. Comparación



En esta etapa se compara el desempeño con el estándar. En realidad esto mide el desempeño. Cuando existe alguna variación entre el desempeño y el estándar es

necesario aplicar criterio para evaluar su significado. Dependiendo del valor de la tarea, es posible aceptar ciertas desviaciones, esto nos recuerda un poco al concepto de calidad. En otras actividades no se permite un mínimo de desviación en los resultados. Imagina que vamos a cambiar un billete de cien pesos al banco, el cajero nos da noventa pesos, la actividad tuvo un pequeño desvío del 10%, pero a nosotros, aunque fuesen diez centavos, no nos interesa. Exigimos el 100% de resultados por parte del cajero. Las desviaciones excesivas de este rango se vuelven significativas y atraen la atención del administrador.



Cuando se definen las desviaciones, es importante considerar tanto las sugerencias del que se encuentra en contacto directo con el proceso, como también llevarla a cabo esa comparación en el punto de acción

La atención administrativa debe centrarse bajo el principio de excepción, es decir el control se facilita concentrándose en las excepciones, variaciones notables del resultado esperado o estándar establecido. Los casos excepcionales son aquéllos en los cuales vamos a centrar toda nuestra atención. Un profesor no tiene porqué preocuparse por los alumnos que obtienen 9 y 10 (de calificación), o en aquellos que se encuentran en la media de 7 u 8. Por el contrario, el profesor centrará sus esfuerzos en aquellos alumnos que tienen calificación de 6 o reprobatoria.

### 3. Acción administrativa

Éste es el tercer y último paso en el proceso de control. Puede considerarse como la etapa en donde se asegura que las operaciones están ajustadas y que los esfuerzos están encaminados en forma positiva hacia el verdadero logro de los resultados esperados.





SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

Siempre y cuando se detecten desviaciones de importancia, se sugiere aplicar una acción enérgica e inmediata. El control efectivo no permite demoras innecesarias, excusas o excesivas excepciones.



Esta acción correctiva la aplican quienes tienen la autoridad sobre el desempeño real. En ocasiones, esta acción administrativa tiende a aplicarse desde una simple reorganización hasta una reingeniería. Para una máxima efectividad, la corrección de la desviación deberá ir acompañada por una responsabilidad fija e individual. Hacer responsable a una persona por lo que hace, le da mayor importancia al papel que juega en la empresa. Este tipo de acción permite al subordinado tomar las decisiones correspondientes en el momento preciso, evitando así demoras innecesarias en el proceso de trabajo, y algo muy importante, se evitan acciones correctivas, en muchas ocasiones dramáticas.

Es importante considerar dentro de la acción administrativa, que se pueden presentar tres cursos de acción por parte de los administradores:

1. La primera es no hacer nada.
2. Pueden corregir el desempeño real. Si la fuente de la variación ha sido un desempeño deficiente, el administrador querrá tomar acciones correctivas.



3. Pueden revisar el estándar. Es posible que la variación haya provenido de un estándar irreal. Esto es, la meta puede ser demasiado alta o demasiado baja. En tales casos, es el estándar el que necesita atención correctiva, no el desempeño.

#### Tipos de control

##### 1. Control preventivo

En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Denominados a veces como controles preliminares o precontroles, garantizan el éxito de la operación, y antes de emprender la acción.



Es el tipo de control más deseable, ya que evita problemas anticipados, se le llama así porque ocurre antes de la actividad real. Este tipo de control está dirigido hacia el futuro.



Este tipo de controles permite a la gerencia evitar problemas en lugar de resolverlos. Por desgracia, requieren mayor información anticipada y exacta que con frecuencia es difícil de desarrollar para los administradores; como resultado, con frecuencia a los administradores no les queda sino usar uno de los otros dos tipos de control.

Ejemplo de este tipo de control es la aplicación de políticas y procedimientos que en el caso de las primeras, limitan el ámbito en el cual se van a tomar las decisiones, y en el caso de los segundos, definir qué acciones específicas, en una secuencia prescrita, van a seguirse.

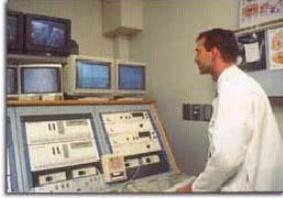
## 2. Control concurrente

El control concurrente es aquél que se lleva a cabo en todo el proceso, puede garantizar que el plan se lleve a cabo en el tiempo especificado y bajo las condiciones requeridas. El control sobre la marcha implica que se habrán de corregir las variaciones de los estándares tan pronto ocurran o dentro de un lapso muy breve.



## 3. Control posterior o de retroalimentación

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que puedan hacerse correcciones. Este control es el menos requerido por la empresa, ya que en muchas ocasiones las correcciones salen más caras que el mismo proceso.



### Técnicas del proceso de control

Las técnicas del proceso de control adoptan muchas formas. Algunas son bastante simples, en tanto que otras son complejas y sofisticadas. Algunas miden que tan bien está la situación financiera de la empresa, en tanto que otras indican la eficiencia de la producción. Inclusive otras técnicas de control consideran las actitudes de los empleados y percepciones. Aún cuando las técnicas de control varían en gran medida en su diseño y en lo que pretenden medir, todas siempre persiguen el mismo objetivo básico: determinar variaciones de los estándares deseados, de manera que la administración pueda tomar medidas correctivas.

Dentro de las técnicas de control tenemos las siguientes:

### Auditorías administrativas



Su finalidad es ayudar a revisar y evaluar por medio de doce tipos de auditorías, la actuación de la administración y de los administradores, mediante diversos enfoques de las mismas:

- Auditoría administrativa
- Auditoría de recursos humanos (enfoque operacional)
- Auditoría legal
- Auditoría de la seguridad (enfoque



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

procesal)

- Auditoría mercadológica (enfoque funcional)
- Auditoría de sistemas y procedimientos: ciclo de compras, producción y ventas (enfoque analítico)
- Auditoría de negocio o proyecto
- Auditoría de la construcción (enfoque del medio ambiente)
- Auditoría de la calidad (enfoque operacional)
- Auditoría ecológica
- Auditoría con base en disposiciones de protección al consumidor
- Auditoría financiera (Funcional)

La auditoría administrativa es la herramienta fundamental de evaluación permanente de los planes y programas tácticos, estratégicos u operativos que se realicen en la organización para el alcance de su misión y objetivos.

#### Auditorías Contables



Esta herramienta tiene por objetivo revisar y evaluar los documentos financieros que emanan de los periodos contables de una empresa. Estos documentos deben responder a principios de



contabilidad, normas de auditoría contable y financiera.

Es el estudio de la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Para ello se aplica una serie de razones (proporciones) financieras que se comparan con las razones de la misma empresa en años anteriores o con las razones de otras empresas pertenecientes al mismo tipo de negocio o sector. Una razón es un valor que expresa la relación o proporción entre dos variables en tanto por ciento. Este valor es mucho más útil que el de cada variable por separado, además resulta ser más significativo cuando se contrasta la misma razón en distintos periodos de tiempo, o dentro del mismo periodo, las razones de distintas empresas, países, etcétera.

Análisis Financiero



Un ejemplo de razón financiera sobre inventarios es la siguiente:

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

Se mide la velocidad del movimiento del inventario. Normalmente a mayor rotación (índice de la razón), mayor rendimiento para la empresa y mejor utilización de los recursos, en la medida que la rotación del inventario es mayor, el ciclo operativo de la empresa



se reduce, con lo cual se liberan fondos monetarios de las cuentas de cajas y bancos, aumentando el margen de maniobra de efectivo.

### Presupuestos



Esta técnica presupuestal ya está comentada en el apartado de planeación.

### El uso de técnicas de modelos matemáticos



Como el PERT, CPM, gráfica de Gantt (ya están comentadas en planeación).

Como podrás apreciar, las técnicas utilizadas en planeación son también las técnicas utilizadas en control. Una vez más se ratifica la frase: planeación y control son las dos fases siameses, sólo en la práctica sabremos dónde termina una y dónde comienza la otra.



## 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.



## GLOSARIO DE LA UNIDAD

### **Administración Científica**

Término que se utilizó originalmente para referirse al trabajo del enfoque de F. W. Taylor y de sus colaboradores, para analizar la administración. Implica que los métodos de investigación, análisis y resumen científicos, se pueden aplicar a las actividades de los administradores. Más adelante incluyó los estudios de tiempos y métodos similares, usados por Taylor y sus seguidores para analizar las actividades de los trabajadores. Básicamente buscaba desarrollar 1) formas de aumentar la actividad al hacer que el trabajo fuera más fácil de realizar y 2) métodos para motivar a las personas, para aprovechar las técnicas de ahorro de trabajo que desarrolló. Se puede resumir de la manera siguiente: 1) reemplazar las reglas empíricas por las científicas, 2) generar armonía en lugar de discordia, 3) lograr cooperación en lugar de un individualismo caótico, 4) trabajar para la producción máxima y no restringida, 5) desarrollo máximo de los trabajadores. Uso del método científico para definir la única y mejor manera de realizar un trabajo. Desarrollada en los EEUU a partir de los trabajos de Taylor, formada principalmente por ingenieros como Frederick W Taylor (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros. Henry Ford (1863-1947) suele ser incluido entre ellos por haber aplicado sus principios.

### **Administración clásica**

Corriente Administrativa que contribuyó con conceptos, teorías y principios que han trascendido en tiempo y espacio hasta nuestros días. Henri Fayol es considerado el padre de esta corriente. Sus principales contribuciones están en el origen del estudio de las áreas funcionales y el primer proceso administrativo. Su principal limitación es que ignora las diferencias que existen entre las personas y las situaciones cambiantes. Se dice que es clásica porque no pasa de moda. Sus principios y contribuciones son las herramientas de la administración de hoy y de siempre.

### **Administración gerencial**

Sistema de gestión tradicional, concentrado en los administradores y en las funciones administrativas básicas.

### **Administrador**

Nombre que se le da a la persona que delega en otras determinadas funciones, siempre que éstas se realizan en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan. La tarea de un administrador es crear un medio ambiente conducente a la realización de actos por otros individuos para lograr objetivos tanto personales como corporativos. El administrador debe conocer, primero, lo que está tratando de lograr, de tal manera que pueda generar un ambiente en el que los individuos contribuyan con sus esfuerzos. En el desarrollo de este ambiente los administradores llevan a cabo una función administrativa que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar. Las acciones del administrador, como el ambiente que crean, son tanto físicas como conceptuales.



### **Administrador general**

La persona responsable de todas las actividades: producción, ventas, mercadotecnia y finanzas, para una organización.

### **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.

### **Administradores, funciones de los**

Planeación, organización, integración de personal, dirección y control.



### **Administradores, meta de los**

Establecer y mantener un ambiente tal que las personas contribuyan a la obtención de los objetivos del grupo con el menor costo (en dinero, tiempo, esfuerzo, materiales, incomodidad o insatisfacción), para crear un valor excedente o "utilidad".

### **Administrar**

Conjunto de técnicas o principios tendientes a lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

### **Áreas funcionales**

Son las divisiones de las organizaciones para especializarse en actividades comunes.

### **Control**

Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas. Medición de los resultados de las actividades, su comparación con los objetivos predeterminados y proceder a determinar medidas correctivas, si fuera necesario. El control representa la cuarta y última de las funciones administrativas. Podrá ser efectivo solo si se ha llevado a cabo una adecuada planeación.



## **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.

### **Enfoque administrativo, comportamiento interpersonal**

Análisis que centra su atención en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. Se basa principalmente en la psicología individual.

### **Enfoque clásico de la administración**

Se refiere a los principios y conceptos que se puedan aplicar a la administración del trabajo y del personal, de una manera productiva. Frederick Winslow Taylor desarrolló la llamada escuela de la administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través de la realización del trabajo del operario. También estaba el europeo Henri Fayol, quien desarrolló la teoría clásica, preocupado por aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y aplicación de principios generales de la administración como bases científicas. Estas ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico o tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas del siglo XX, al panorama administrativo de las organizaciones. De modo general, el enfoque clásico puede desdoblarse en dos orientaciones diferentes: de un lado la escuela científica de la administración y, por otro lado, la corriente de los anatomistas fisiólogos de la organización.

### **Fayol, Henri**

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 donde esta última era la más importante.

### **Fernández Arena, José Antonio**

Licenciado en Contaduría y en Administración por la UNAM, ha hecho estudios superiores en su especialidad en las universidades de Northwestern y Standford. Fue director de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM en 1970. Entre sus títulos publicados se encuentran *El Proceso administrativo*, *Auditoría administrativa*, *Principios administrativos*, *Seis estilos de administración* y *Elementos de administración*. En sus obras hace un análisis interdisciplinario de la administración. Aborda conceptos de ingeniería, relaciones humanas, empíricos y matemáticos; además, justifica la administración como ciencia. Para él, la administración es ciencia social con principios

flexibles (las ciencias exactas son inflexibles) de aplicación universal sobre una situación específica. Por estas razones, define la administración como la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Sostiene que las organizaciones deben dar cumplimiento no sólo a metas lucrativas, sino a objetivos de servicio, sociales y económicos. La estructura de las organizaciones debe conocer tres factores esenciales para su crecimiento: humanos, materiales y técnicos. Por eso la empresa es una unidad productiva o de servicio que se constituye de aspectos prácticos o legales, y se vale de recursos humanos, materiales y técnicos para el logro de los objetivos.

### **Gerente**

Individuo que planea, organiza, dirige y controla a otros individuos en el proceso de obtención de las metas de la organización.

### **Laris Casillas, Francisco**

Contador público y licenciado en administración de empresas con posgrado en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas y la escuela de graduados de Harvard para ciencias administrativas. Es profesor de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México y del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, dentro del cual se ocupa de la dirección de actividades científicas externas. Proviene de una formación universitaria y en su obra refleja precisamente la necesidad de organizar y sistematizar los conceptos analizados a través del estudio. Así pues, su principal obra, *Administración integral*, es un texto con características didácticas y pedagógicas. Dedicó algunos párrafos al estudio de la administración moderna y su representante principal, Taylor, analizando

después algunos conceptos elaborados por Fayol. Su descripción del desarrollo histórico termina en este punto sin pasar al análisis de escuelas y corrientes ulteriores como el neo-humano-relacionismo, estructuralismo, la administración por objetivos. Define al proceso administrativo como la administración en marcha y señala las siguientes etapas: planeación, organización, integración, dirección y control. Dentro de los principios administrativos o lineamientos básicos de la administración están la autoridad, responsabilidad, división de trabajo, especialización, estandarización, centralización, y descentralización y coordinación. En términos generales, podemos decir que su obra se limita al análisis de relaciones entre las diferentes etapas y fases del proceso administrativo.

### **Mecanicista**

Sistema de una organización marcado por reglas, procedimientos, una clara jerarquía de autoridad y una toma de decisiones centralizada.

### **Modelo administrativo**

Representación simplificada, simbólica o analógica que proyecta una realidad administrativa presente, pasada o propuesta, mediante una combinación de enfoques, métodos o categorías de análisis convencionalmente aceptados para articular las normas, los propósitos, las funciones, las estructuras, los procesos, las actividades, los patrones de comportamiento y otras variables significativas de una organización, o de partes de ella.

## **Organización**

Acción de identificar o agrupar lógicamente, en unidades organizativas, las actividades de la empresa; delinear y distribuir las autoridades y responsabilidades correspondientes, establecer las relaciones de trabajo entre las personas y órganos que constituyen la estructura, y asignar los recursos disponibles, de manera que sean utilizados eficientemente. Proceso que define estructuras y asigna autoridad a los miembros de la empresa.

### **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**

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 de habrán de orientarlos. Selección de las misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos.

## **Principios administrativos**

Punto de vista de la administración de sistemas cerrados que se enfoca en la organización total, y crece a partir de los puntos de vista de quienes lo practican. Guías para la acción administrativa. Se trata de verdades fundamentales acerca de la organización y la administración. Verdades universales de administración que se pueden enseñar en la escuela.

## **Principios**

Verdades fundamentales o lo que se considera como tal en un momento determinado, que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables. Usualmente una variable será dependiente y la otra independiente. Pueden ser descriptivas, que explican lo que pasará, o prescriptivas (normativas), que indican lo que una persona debería hacer. En el último caso, los principios reflejan alguna escala de valores tales como eficiencia y, por lo tanto, implican juicios de valor.

## **Proceso administrativo**

La serie de pasos que una empresa debe de llevar mediante el administrador. Las funciones administrativas engloban la planeación, organización, dirección, coordinación y control, los cuales son elementos que constituyen el proceso administrativo. Consiste en las cinco funciones básicas de la administración: planeación, organización, integración, dirección y control.

## **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.

### **Reyes Ponce, Agustín**

Uno de los más reconocidos y difundidos autores sobre temas de administración en México. Ha sido uno de los fundadores de las carreras de relaciones industriales y administración de empresas en la Universidad Iberoamericana. Fue director y fundador de esta carrera en la B. Universidad Autónoma de Puebla, profesor de materias administrativas en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y el IPN. Consultor de empresas y de corporaciones patronales. Los títulos de sus obras principales son Administración de empresas, Análisis de puestos, Administración del personal y Administración por objetivos. En su primera obra, editada en dos tomos, parte de una definición de administración como el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, añadiendo que es una técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. Nos muestra que las características de la administración son su universalidad, especificidad, su unidad temporal y su unidad jerárquica. Nos habla de la administración pública y privada. Define las relaciones que existen entre la administración y las diferentes ciencias. Define y clasifica algunos tipos de empresa como la artesana, difusa y la empresa de sociedad. Señala que las etapas del proceso administrativo son la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.



## **Roles de la administración**

Categorías específicas del comportamiento a nivel administrativo.

### **Taylor, W. Frederick**

Lo más importante de la obra de este autor se plasma en su libro Principios de la administración científica. Taylor inició su vida de trabajo como obrero, distinguiéndose por su tensión y persistencia en todo lo que emprendía. Así fue recorriendo toda la escala jerárquica de la Midvale Steel Works, desde aprendiz hasta ingeniero jefe. A pesar de que abandonó sus estudios a temprana edad, tomó un curso de ingeniería. Su afán innovador lo llevó a inventar un método en el corte de los metales que permitía aumentar tres veces la vida de las herramientas utilizadas. Desde que comenzó a laborar se percató que para la realización de una operación podían existir dos o más formas de hacerlo, y que era necesario estudiar los métodos más eficientes mediante el análisis de los movimientos que la componían, el tiempo utilizado y las herramientas empleadas. Con el objeto de estructurar métodos de trabajo estandarizados en beneficio de la empresa, realizó experimentos para detectar mejores formas de trabajo. Para ello hizo una selección entre los trabajadores que realizaban tal tipo de operación, escogiendo a uno cuyas características físicas consideraba las más apropiadas. En esto se puede apreciar el uso de métodos racionalmente diseñados que producen excelentes resultados, como el aumento en la productividad y, por lo tanto, en las utilidades de las empresas en que trabajó. Sus indagaciones comprendieron desde la determinación de los distintos tipos de palas que deberían usar los operarios, de acuerdo con su trabajo; el cronometraje de cada una de sus operaciones, los tiempos que deberían dedicar al trabajo, pausas de descanso, todo lo anterior



con objeto de determinar las variables que influían en el resultado del esfuerzo humano. Estas acciones lo hicieron convertirse en un estudio del ser humano como máquina.

### **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**

Agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes, que forman un marco para un conocimiento más significativo. Una serie de conceptos o supuestos interrelacionados de manera sistemática, que pretenden explicar y prever fenómenos. Conjunto coherente de supuestos que se proponen para explicar la relación entre dos o más hechos observables, y para proporcionar una base correcta para predecir acontecimientos futuros.

### **Teoría clásica de la organización**

Un intento temprano, cuyo pionero fue Henry Ford, por identificar los principios y conocimientos fundamentales en la administración eficiente.

### **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 para alcanzarlas.



## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

### ACTIVIDAD 1

Elabora un listado de los criterios utilizados para formular objetivos y discútelos con tus compañeros. Desarrolla un ejemplo de cada uno de estos criterios.

Puedes auxiliarte en el siguiente documento:

Proceso administrativo, disponible en línea:  
[http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema1\\_1.htm](http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema1_1.htm)

### ACTIVIDAD 2

Investiga en la organización en que te desenvuelves (escuela o trabajo) si existen manuales de bienvenida, de políticas, de procedimientos y de organización. Analízalos y elabora un informe, describiendo algunas de sus características como son actualización, objetivos y alcances de los mismos.

### ACTIVIDAD 3

Elabora un cuadro de las barreras que existen para comunicarse adecuadamente con el personal y presenta tu propuesta para una posible solución con relación a tu escuela.



#### ACTIVIDAD 4

Imagina que en tus actividades escolares vas a incluir un proceso de control.

Elabora un escrito con los siguientes puntos:

1. ¿Cuáles son los elementos que considerarías en tu control personal?
2. ¿Cómo los medirías?
3. ¿Qué tipo de control utilizarías?
4. ¿Qué herramientas utilizarías para su medición?
5. ¿Cuál sería la importancia de este ejercicio?

#### ACTIVIDAD 5

Elabora un ensayo, máximo de dos cuartillas, con el tema “El papel del proceso administrativo en el desarrollo profesional del Licenciado en Contaduría”. En este ensayo considera algunos puntos básicos en el estudio del proceso, tales como su naturaleza, principios y ventajas en la práctica administrativa.

#### ACTIVIDAD 6

Lee y analiza el artículo “**Los paradigmas administrativos en la formación gerencial**” de la revista *Adminístrate Hoy*, número 111, del 9 de agosto de 2003. De acuerdo al estudio del tema sobre el proceso administrativo y los diferentes enfoques, reflexiona y escribe en una cuartilla tu punto de vista.



### ACTIVIDAD 7

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 8

Lee y realiza los ejercicios de las páginas 15 y 19 (actividades 10 y 19) del libro *Fundamentos de administración, casos y prácticas*, de Münch Galindo (2010). Asimismo, realiza el caso práctico de la página 21 del mismo libro.

## CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

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 los términos eficacia, eficiencia y efectividad.
6. Enumera y explica brevemente cada uno de los catorce principios de Fayol.
7. Enumera tres ventajas que plantea el proceso administrativo.
8. ¿Cuáles son los elementos en los que se basa el proceso administrativo?



9. Enumera las etapas del modelo de proceso administrativo que propone.

Henri Fayol

Harold Koontz

Agustín Reyes Ponce

José Antonio Fernández Arena

David R. Hampton

Sergio Hernández y Rodríguez

Jorge Barajas

Francisco Laris Casillas

10. Explica cómo describe Fayol las funciones administrativas.

11. Define cada una de las etapas del proceso administrativo.

Planeación

Organización

Dirección

Control

12. ¿A qué preguntas responden cada una de las etapas del proceso administrativo?

13. Enumera las características del proceso administrativo.

## 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.



## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

1. 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.	a) Planeación
( )	2. La _____ son las etapas más comunes en que se dividen las actividades fundamentales de la administración.	b) Proceso
( )	3. Al _____ se le conoce como el conjunto de fases en las que se divide la práctica administrativa.	c) Administrativo
( )	4. ¿Cómo se ha realizado? Corresponde a la etapa del _____.	d) Universalidad
( )	5. La _____ responde a la pregunta ¿qué se va a hacer?	e) Planeación, organización, dirección y control
( )	6. La _____ se considera como una característica aplicable a la administración y, específicamente, al proceso administrativo.	f) Dirección
( )	7. La _____ se ubica en la fase dinámica de proceso administrativo.	g) Planeación
( )	8. La pregunta _____ corresponde a la etapa de la organización.	h) Proceso
( )	9. La _____ es una etapa del proceso administrativo que tiene como objetivo definir el camino concreto por seguir.	i) ¿Cómo se va a hacer?
( )	10. La _____ responde a la siguiente pregunta: ¿cómo se está haciendo? O ver que se haga.	j) Dirección y control



II. Escribe en el espacio en blanco la letra de la frase que complete la oración.

( )	11. Según Agustín Reyes Ponce, las fases del proceso administrativo se dividen en _____.	a) David R. Hampton, James A. F. Stoner, Stephen P. Robbins.
( )	12. La _____ son las dos fases o etapas del proceso administrativo que considera el modelo universal o estándar.	b) Social, técnico, humano y tecnológico.
( )	13. El autor _____ es considerado como el padre de la Escuela Clásica de la Administración y autor del primer proceso administrativo.	c) Planeación, organización, dirección y control.
( )	14. En el análisis de los enfoques o modelos del proceso administrativo encontramos a los siguientes autores _____ representativos de la Escuela Procesal.	d) Planeación, decisión, motivación-comunicación, implementación y control.
( )	15. Las etapas del proceso administrativo: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, corresponden al autor _____.	e) Henri Fayol.
( )	16. Las etapas del proceso administrativo, de acuerdo a _____, son prever-planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.	f) Estática y dinámica.
( )	17. Las etapas del proceso administrativo propuestas por José Antonio Fernández Arenas, son _____.	g) Harold Koontz.
( )	18. _____ propuso el siguiente modelo de proceso administrativo: planear, organizar y controlar.	h) Agustín Reyes Ponce.
( )	19. Estos autores: _____ definen las etapas del proceso administrativo como planeación, organización, dirección y control.	i) George Terry.
( )	20. En la práctica administrativa se han generado diferentes _____ para el manejo y aplicación del proceso administrativo.	j) Agustín Reyes Ponce, José Antonio Fernández Arena y Francisco Laris Casillas.



III. Anota la letra que consideres corresponda a cada enunciado.

( )	21. El proceso administrativo se aplica en _____	a) Crear una estructura sólida, fundamental y multidisciplinaria.
( )	22. La aplicación del proceso administrativo siempre responderá a la necesidad de _____.	b) Logros y alcances que se propongan las empresas.
( )	23. La _____ son la razón de ser de todo administrador.	c) Cualquier tipo de empresa.
( )	24. Los resultados que se obtienen al aplicar cada etapa del proceso administrativo están definidos por _____	d) Eficiencia y calidad
( )	25. La _____ corresponde al ciclo lógico del proceso administrativo.	e) Planeación, organización, dirección y control

IV. Elige la respuesta correcta a las siguientes preguntas.

26. ¿Qué es la planeación?

- a) Consiste en poner en marcha los lineamientos que se establecieron con anterioridad, a través de dirigir los esfuerzos del personal hacia el logro de los objetivos.
- b) Es una función administrativa que permite medir el desempeño organizacional para asegurarse que las actividades realmente se adecuaron a lo establecido previamente.
- c) Consiste en elegir las acciones más adecuadas que se seguirán en un futuro.
- d) Es la estructuración de las relaciones, que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.



27. El objetivo principal de la planeación:
- a) Dar resultados a largo plazo
  - b) Determinar resultados deseados
  - c) Medir la eficacia de la planeación
  - d) Controlar las acciones que se están llevando a cabo
28. La esencia de la planeación consiste en:
- a) Conducir a la empresa hacia mejoras, mediante el establecimiento de planes estructurados y delimitados que aseguren el éxito de la organización.
  - b) Acciones tendientes a la aplicación de los recursos técnicos, financieros y humanos.
  - c) Anteponerse y mirar hacia el futuro con ojos visionarios.
  - d) Establecerse como una verdad de aplicación y guía general.
29. Principio que se refiere a que el propósito de cualquier plan de apoyo es promover el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- a) Eficiencia de los planes
  - b) Contribución del objetivo
  - c) Objetivos
  - d) Primicia de la planeación
30. Principio que establece que la eficiencia de un plan se mide según sus contribuciones a los propósitos y objetivos de la empresa.
- a) Eficiencia de los planes
  - b) Contribución del objetivo
  - c) Objetivos
  - d) Primicia de la planeación



31. Principio que establece que la planeación precede lógicamente a todas las demás funciones administrativas
- a) Eficiencia de los planes
  - b) Contribución del objetivo
  - c) Objetivos
  - d) Primicia de la planeación
32. Principio que establece que los planes deben ser acordes con la realidad y medio donde se van a realizar.
- a) Flexibilidad
  - b) Unidad
  - c) Factibilidad
  - d) Del cambio de estrategias
33. Es la etapa donde se establecen planes, proyectos, programas, metas, propósitos.
- a) Control
  - b) Dirección
  - c) Planeación
  - d) Organización
34. Son verdades de aplicación y guías generales.
- a) Técnicas
  - b) Herramientas
  - c) Principios
  - d) Elementos



35. Etapa que se considera como origen del proceso administrativo, detectarlas necesidades y el estado actual en que se encuentra la empresa, así como prepararse para las circunstancias inesperadas.
- a) dirección
  - b) previsión-planeación
  - c) organización
  - d) control
36. La \_\_\_\_\_ es el principio básico del proceso de la organización.
- a) objetividad
  - b) flexibilidad
  - c) mensurabilidad
  - d) unidad de mando
37. El \_\_\_\_\_ de la organización es diseñar y mantener los papeles que debe desempeñar el personal.
- a) propósito
  - b) problema
  - c) resultado
  - d) plan
38. La \_\_\_\_\_ es la estructuración de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos, materiales y humanos, de un organismo social.
- a) planeación
  - b) organización
  - c) dirección
  - d) control



39. La \_\_\_\_\_ consiste en agrupar las actividades similares, es decir, reunir a los especialistas.
- a) jerarquización
  - b) división del trabajo
  - c) estructura funcional
  - d) descripción de funciones
40. Cada empleado realiza sus actividades sin interferir en las de los demás, esto forma parte de la naturaleza de la \_\_\_\_\_.
- a) planeación
  - b) organización
  - c) dirección
  - d) control
41. La naturaleza de la dirección está determinada por su \_\_\_\_\_.
- a) responsabilidad
  - b) objetivos
  - c) recursos
  - d) gente
42. La dirección tiene como \_\_\_\_\_ influir en el comportamiento del personal.
- a) propósito
  - b) recurso
  - c) resultado
  - d) plan



43. A través de la \_\_\_\_\_ se ponen en marcha los lineamientos que fueron establecidos con anterioridad.

- a) planeación
- b) organización
- c) dirección
- d) control

44. No se puede hablar de Administración sin considerar la conducción del personal a través de la \_\_\_\_\_ .

- a) planeación
- b) coordinación
- c) dirección
- d) supervisión

45. En la etapa de la \_\_\_\_\_ se busca tener las normas de conducta más deseables con los integrantes de una entidad, además de establecer una buena comunicación.

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Dirección
- d) Control



# MESOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

Autor	Capítulo	Páginas
Münch, (2009)	1	31-39
Terry y Franklin (1998)	2	56-62
Hernández (2002)	5	131-132

## BIBLIOGRÁFICA BÁSICA

Aktouf, Omar. (2010). *La Administración entre tradición y renovación*. Cali. Artes Gráficas del Univalle.

Bateman, Thomas S., Snell, Scott A. (2001). *Administración, una ventaja competitiva*, México, McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*, México, McGraw-Hill.



Cunningham, William H., *et al.* (1991). *Introducción a la Administración*, 2ª ed., México, Iberoamericano.

Daft, Richard I. (2004). *Administración*, 6ª ed., México, Thomson.

Dávila Ladrón de Guevara, Carlos. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*, 2ª ed., México, McGraw-Hill.

Hampton, David. (1991). *Administración*, 3ª ed., México, McGraw-Hill.

Jones, Gareth R. y George, Jennifer M. (2010). *Administración contemporánea*, México, McGraw-Hill.

Hernández y Rodríguez, Sergio. (2002). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, McGraw-Hill.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*, 8ª ed., México, McGraw-Hill.

Münch Galindo, Lourdes. (2009). *Fundamentos de Administración*. 8ª ed., México, Trillas.

Pfeffer, Jeffrey. (2000). *Nuevos Rumbos en la teoría de la administración*, México, Oxford University Press (OUP).

Robbins, Stephen P. (1994). *Administración: Teoría y Práctica*, 4ª ed., México, Prentice Hall.

Silva, Reinaldo Oliveira, da. (2002). *Teorías de la administración*, México, Thomson.

Stoner, James A.F., et al. (1996). *Administración*, 6ª ed., México, Pearson Educación.

Terry, George Robert y Franklin, Stephen G. (1985). *Principios de administración*. México, Continental.

## **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

Bateman, Thomas S., Snell, Scott A. (2004). *The New Competitive Landscape*, 6<sup>th</sup> ed., Nueva York, McGraw-Hill.+

Boland, Erick y Hoffer, Charles W. (2001). *Las empresas del futuro*, México, Oxford University Press.

George, Claude S.; Álvarez Medina, M<sup>a</sup> de Lourdes. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*, 2ª ed., México, Pearson Education.

Cerda Gastelum, José, de la, y Núñez de la Peña, Francisco. (2002). *La Administración en el desarrollo*. México, Granica.

CONLA. (2004). *Código de ética*. México: Thompson Learning.

Duncan, Jack W. (1999). *Las ideas y la práctica de la Administración*, México, OUP.

Fernández Arena, José Antonio. (1992). *Principios Administrativos*, 2ª ed., México, Diana.

Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2002). *La organización del futuro*, México, Granica.

Gibson, James. (2003). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, 10ª ed., México, McGraw-Hill.

Heil, Gary; Bennis, Warren y Stephens, Deborah. (2002). *El pensamiento visionario de Douglas McGregor*, México, OUP.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan E. y Slocum, John. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*, 11ª ed., México, Cengage.

Ibarra Colado, Eduardo, *et al.* (1999). *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México. Universidad Autónoma Metropolitana / Iztapalapa.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan. (2008). *Dirección Estratégica*, 6ª ed., México, Prentice Hall.

Münch Galindo, Lourdes. (2009). *Administración*. México, Prentice Hall.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

Nadcer, David. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*, México, OUP.

Nickels, William G., McHugh, Susan M. (2005). *Understanding Business*, 7<sup>th</sup> ed., Homewood, IL: Irwin

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. (1999). *La organización creadora de conocimiento*, México, OUP.

Ostroff, Frank. (1999). *La organización horizontal*, México, OUP.

Yeung, Arthur K.; Ulrich, David; Nason, Stephen W.; Glinow, Mary Ann, von. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización: cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*, México, OUP.

## SITIOS DE ELECTRÓNICOS

Antezana, Jonathan, *El proceso administrativo*, Promo-negocio, disponible en línea:

<http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>



SUAYED UNA OPCIÓN PARA TI

# UNIDAD 3

## ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN

APUNTES DIGITALES  
PLAN 2012

SUAYED UNA OPCIÓN PARA TI



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## OBJETIVO

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 Henri 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:

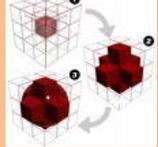


<b>Técnicas</b>	Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
<b>Comerciales</b>	Referidas a la compra, venta e intercambio.
<b>Financieras</b>	Se enfocan a la búsqueda y gerencia de capitales.
<b>De seguridad</b>	Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
<b>Contables</b>	Se refieren a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
<b>Administrativas</b>	Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.

En nuestros días, la situación no ha variado, ya que si nos diéramos a 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:



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

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 este 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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

# TEMARIO DETALLADO

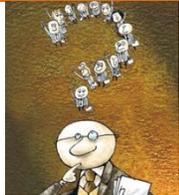
## (12 HORAS)

- 4.1. Recursos Humanos
- 4.2. Finanzas
- 4.3. Mercadotecnia
- 4.4. Operaciones



SUAYED UNA OPCIÓN PARA TI

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 aquéllas que corresponden en nuestro diseño organizacional por funciones. Una empresa debe al menos contar con estas cuatro áreas, dependiendo del giro que corresponda:

<p>Hoteles México, D.F. Zona Centro</p> <p><b>Holiday Inn Zocalo</b>        Av. 5 de Mayo 61        Col. Centro        Del. Cuauhtémoc        C.P. 06000, México, D.F.        Tel: 55 21 21 21        Fax: 55 21 21 22</p> <p><b>Hotel Capitol</b>        República de Uruguay 12        Col. Centro        Del. Cuauhtémoc        C.P. 06000, México, D.F.        Tel: 55 18 17 50-54        www@hotelcapitol.com.mx</p> <p><b>Hotel Best Western Estoril</b>        Luis Moya 53        Col. Centro        Del. Cuauhtémoc        C.P. 06070, México, D.F.        Tel: 55 18 03 74        hestoril@bw.com.mx</p> <p><b>Gran Hotel Ciudad de México</b>        Av. 15 de Septiembre 82        Col. Centro        Del. Cuauhtémoc        C.P. 06000, México, D.F.        Tel: 55 10 40 40        mve@granhotel.com</p>	<p>1. Recursos Humanos (llamada también área de Personal)</p>	
	<p>2. Mercadotecnia</p>	
	<p>3. Producción (que en muchas ocasiones, en las empresas micro y pequeñas, pertenece al área de comercialización)</p>	
	<p>4. Y por último, el área de Finanzas</p>	

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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI



Esta área tiene como cometido los recursos humanos (RRHH), 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 con 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.



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 (1989, p. 160) en su libro de *Administración de recursos humanos* nos menciona los principales objetivos 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.





SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

2. Descubrir el potencial oculto, saber promover el estímulo personal, proporcionarle una formación dentro y fuera de la Empresa, así como el presentarle 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 Galicia (1989, pp. 161-166) maneja los siguientes departamentos con las consecuentes funciones y subfunciones 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.

La Selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia cuando 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 desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

La Contratación es la función de contratar, se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo.

La inducción e integración del personal consiste en proporcionar a los empleados nuevos información básica sobre la empresa: actitudes, normas valores.

La 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.

El desarrollo es la 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 con el 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 periodos 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 cumplan todos los derechos tanto 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 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**

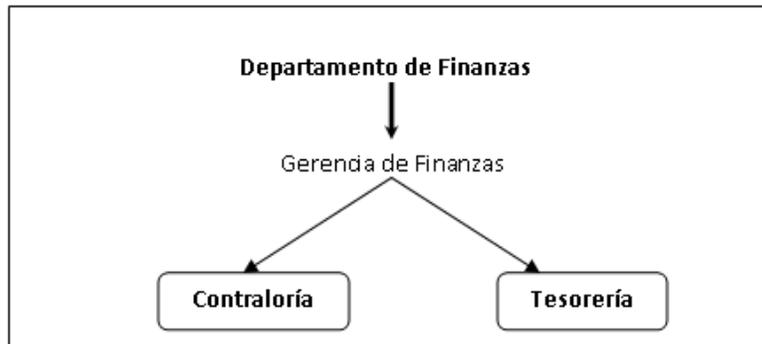
El administrador financiero determina la composición y el tipo de activos que se señalan en el balance general de la empresa. El término “composición” se refiere al importe monetario del activo circulante y el activo fijo. Una vez que se determina la composición, el administrador financiero debe determinar 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 llevan 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**

Se ocupa del 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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI



### 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.

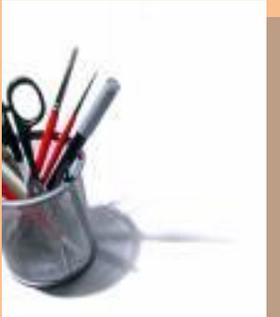
Las funciones de esta área son las siguientes:

#### **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



	<p>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.</p> <p>La clasificación y funciones se podrían dividir en tres ramas principales:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Investigación Motivacional. Comportamientos del consumidor.</li><li>2. Análisis de mercados: Determinar características cuantitativas de la demanda y proyectar su evolución.</li><li>3. Análisis del producto: analizar los requerimientos dados por el consumidor del producto tales como envase, etiqueta, empaque, marca etc.</li></ol>
<p><b>Planeación y desarrollo de productos</b></p> 	<p>Este departamento tiene como responsabilidad preparar, de acuerdo con 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 según la necesidad de ventas, mercado o competencia.</p>
<p><b>Diseño del producto y precio</b></p> 	<p>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.</p>



### **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 con políticas y métodos definidos. Elaborar los planes de acción por productos, clientes, zonas y vendedores.

### **Publicidad**



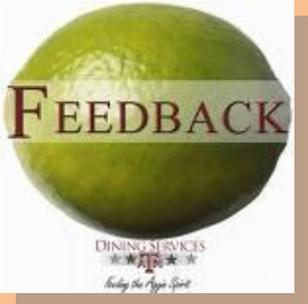
Es el departamento que tiene como función principal realizar estudios, campañas para la presentación, promoción de productos, servicios, ideas o imágenes que contemplen necesidades de la empresa y las exigencias del mercado. Coordina contactos con agencias para el desarrollo de campañas, selección de temas, estrategias y medios de comunicación (radio, TV, 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.



	<p>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.</p>
<p><b>Reparto</b></p> 	<p>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.</p>
<p><b>Venta</b></p> 	<p>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.</p>
<p><b>Retroalimentación</b></p> 	<p>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.</p>



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 por 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, dice Velázquez Mastretta (1980), de una organización se encuentra interrelacionada por tres interrogantes ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Para quién? (pp. 31-33). 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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

¿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 qué 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.



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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI



¿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



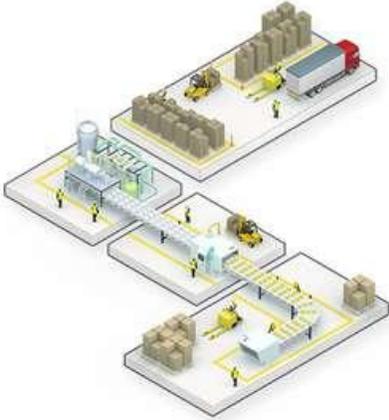
El producto es la razón de ser del área de producción, es el resultado más palpable de la interrelación entre la mercadotecnia y producción. La ingeniería se puede definir como: “La actividad humana y profesional de implementar el conocimiento científico para lograr la conversión eficiente de los recursos 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



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

	<p>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.</p>
<p><b>Ingeniería de la Planta</b></p> 	<p>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.</p>
<p><b>Ingeniería Industrial</b></p> 	<p>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.</p>
<p><b>Planeación y control de la producción</b></p>	<p>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</p>



	<p>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.</p>
<p><b>Fabricación</b></p> 	<p>Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.</p>



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.

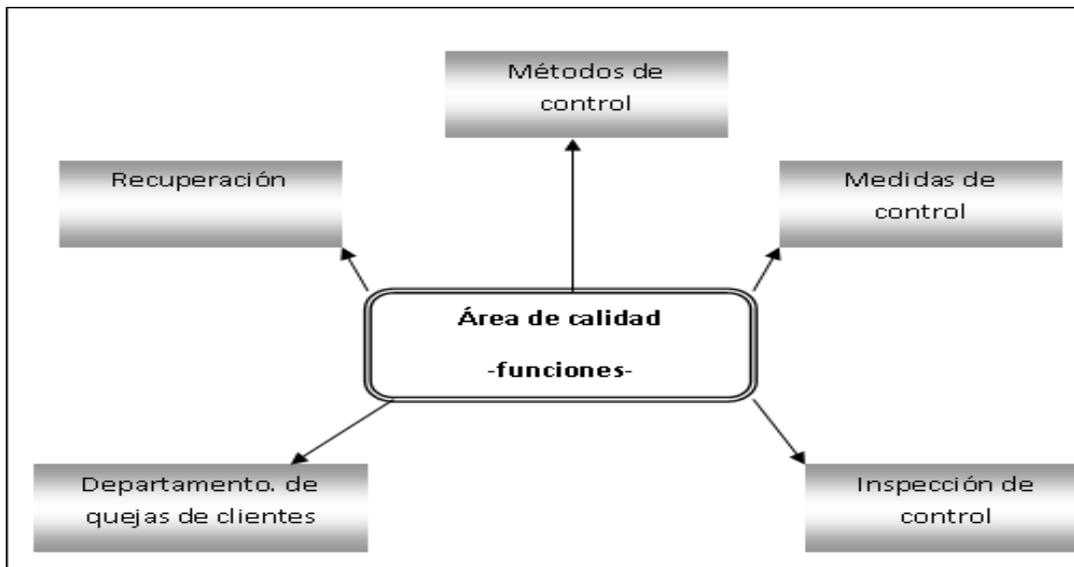
Una definición corta y sencilla sobre la calidad sería: Calidad es adecuación a la función.

No es tema de análisis en este momento con respecto al concepto de calidad como tal, ya que el concepto es muy amplio. Lo que sí 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 el grado en que están siendo cumplidas. Las funciones que genera esta área son las siguientes:

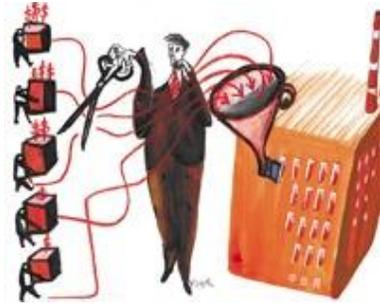


- Métodos de control: Determina formas de prevenir o limitar desperfectos (defectos) no aceptables en los productos. Partes o sub ensambles.
- Medidas de Control: Mantener la precisión de medida en los instrumentos utilizados en las actividades de inspección.
- Inspección y pruebas: Conducir el análisis 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.





## 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



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

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 en 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.

### Tráfico



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.



## RESUMEN

Como ya sabemos, es en Francia en 1916, con Henri 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 de que lo que pretende esta división 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**

Listar 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.

### **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 para 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, Henri**

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 con 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 auditoría 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 con un plan de recursos humanos.

### **Reconocimiento**

La gestión muestra su satisfacción por el trabajo bien hecho.

### **Recursos humanos (RRHH)**

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.

## **ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE**

### **ACTIVIDAD 1**

Discute con tus compañeros acerca de la importancia del factor humano en las organizaciones.



### **ACTIVIDAD 2**

Lee, analiza y resuelve los ejercicios de reforzamiento del capítulo 11 del libro *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, de Lourdes Münch Galindo (2010b), páginas 236 a 243, incisos 2, 3, 4, 8, 13, 15, 22 y 23.

### **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 con la bibliografía recomendada sugerida, investiga las principales funciones de la Gerencia de Finanzas. Posteriormente, haz un análisis y, de acuerdo con tu criterio, responde a la siguiente pregunta:

Considera 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 y prácticas*, de Lourdes Münch (2010), p. 42 (incisos 2 y 3).



# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

1. De acuerdo con Henri 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?



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## 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?



# EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD

I. Selecciona aquellos elementos que pertenecen a cada área:

## Producción

- 1. Servicios y prestaciones
- 2. Financiamiento
- 3. Ingeniería de la planta
- 4. Investigación de mercados
- 5. Precio
- 6. Ingeniería Industrial
- 7. Planeación y desarrollo del producto
- 8. Contraloría
- 9. Ingeniería del producto
- 10. Contratación
- 11. Abastecimientos
- 12. Pago de obligaciones
- 13. Planeación y control de producción
- 14. Comunicación y estrategia
- 15. Fabricación
- 16. Distribución
- 17. Control de calidad
- 18. Logística
- 19. Capacitación y desarrollo
- 20. Administración de ventas
- 21. Sueldos y salarios
- 22. Relaciones laborales
- 23. Higiene y seguridad
- 24. Adquisiciones
- 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) Henri 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 RECOMENDADA

Autor	Capítulo	Páginas
Barajas (2000)	5	122-126, 127-131, 131-141, 141-151
Hernández (2002)	14	271-295, 296-320, 321-331, 332-351
Münch (2009)	2	53, 54-55, 56
Rodríguez (1998)	15	609-611

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Arias Galicia, Fernando. (1989). *Administración de recursos humanos*. México, Trillas.

Barajas Medina, Jorge. (2000). *Curso Introductorio a la Administración*, 4ª ed., México, Trillas.

Hernández y Rodríguez, Sergio. (2002). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, McGraw-Hill.

Münch Galindo, Lourdes. (2009). *Fundamentos de Administración*. 8ª ed., México, Trillas.

----- (2010). *Fundamentos de Administración: casos y prácticas*. 3ª ed., México, Trillas.

----- (2010b). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México, Prentice Hall.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (1998). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA

Velásquez Mastretta, Gustavo. (1980). *Administración de los sistemas de producción*, 4ª ed., México, Limusa.

## **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

Aktouf, Omar. (2010). *La Administración entre tradición y renovación*. Cali. Artes Gráficas del Univalle.

Bateman, Thomas S., Snell, Scott A. (2004). *The New Competitive Landscape*, 6<sup>th</sup> ed., Nueva York, McGraw-Hill.

Boland, Erick y Hoffer, Charles W. (2001). *Las empresas del futuro*, México, Oxford University Press.

Cerda Gastelum, José, de la, y Núñez de la Peña, Francisco. (2002). *La Administración en el desarrollo*. México, Granica.



CONLA. (2004). *Código de ética*. México: Thompson Learning.

Duncan, Jack W. (1999). *Las ideas y la práctica de la Administración*, México, OUP.

Fernández Arena, José Antonio. (1992). *Principios Administrativos*, 2ª ed., México, Diana.

Gibson, James. (2003). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, 10ª ed., México, McGraw-Hill.

Heil, Gary; Bennis, Warren y Stephens, Deborah. (2002). *El pensamiento visionario de Douglas McGregor*, México, OUP.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan E. y Slocum, John. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*, 11ª ed., México, Cengage.

Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2002). *La organización del futuro*, México, Granica.

Ibarra Colado, Eduardo, et al. (1999). *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México. Universidad Autónoma Metropolitana / Iztapalapa.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan. (2008). *Dirección Estratégica*, 6ª ed., México, Prentice Hall.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

Nadcer, David. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*, México, OUP.

Nickels, William G., McHugh, Susan M. (2005). *Understanding Business*, 7<sup>th</sup> ed., Homewood, IL: Irwin

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. (1999). *La organización creadora de conocimiento*, México, OUP.

Ostroff, Frank. (1999). *La organización horizontal*, México, OUP.

Silva, Reinaldo Oliveira, da. (2002). *Teorías de la administración*, México, Thomson.

Stoner, James A.F. (1996). *Administración*, 4<sup>a</sup> ed., México, Pearson Educación.

Yeung, Arthur K.; Ulrich, David; Nason, Stephen W.; Glinow, Mary Ann, von. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización: cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*, México, OUP.

## SITIOS ELECTRÓNICOS

México, *Ley Federal del trabajo*, vigente; Biblioteca del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, disponible en línea:

<http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123>



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

# UNIDAD 5

## LA ADMINISTRACIÓN EN EL ENTORNO GLOBAL

APUNTES DIGITALES  
PLAN 2012

SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI



## OBJETIVO

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 sí 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 geográfica 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, según Chiavenato (2002, p. 104) como fenómeno mundial e irreversible presenta las siguientes características:

- Desarrollo e intensificación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) 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 democráticas 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 sobre todo en las naciones más desarrolladas ya que cuentan con mejores recursos tanto en tecnología como estabilidad económica 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 uno 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, o si 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 solo 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, según Hellriegel, (Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), “es el patrón único de suposiciones, valores y normas compartidos que moldean la socialización, símbolos, lenguaje, narrativas y prácticas de un grupo de personas” (p. 512).

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.

A continuación se expone la opinión de diversos autores, respecto al concepto de Cultura Organizacional:

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
Keith Davis y John W. Newstrom (2007, p. 111)	Es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
Robert Kreitner y Angelo Kinicki (1997, p. 30)	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.



Martín González y Socorro Olivares (1999, p. 215)	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 (2005, p. 52)	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 (2004, p. 88)	Es un conjunto de valores, creencias, conocimientos y normas básicas que comparten los miembros de una organización.

#### 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 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 qué 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 tiempo (Hellriegel y otros, 2009, p. 93). 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 cordero en la India (y no de res), 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.

## 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 Wal-Mart (Daft, 2004, p. 105) 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 el errores de querer trabajar, querer administrar al estilo Wal-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 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 logren 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” (Daft, 2004, p. 109).

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.

## 5.4. Corporaciones multinacionales

Según Daft (2004, p. 108) 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 de que los directivos de las empresas estén 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. En esta fase la propiedad, el control y la alta dirección suelen estar dispersos en varias naciones.

Analizando los puntos anteriores, aterricemos 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 que 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, está 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 (2004) en su libro *La Tecnología, siglos XVI al XX* nos lleva a 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 con 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 ésta a la vez sistematiza el conocimiento aplicado, este último 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 que la primera fue con respecto a la tecnología industrial en lo tocante 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



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

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 está 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 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 sinnúmero de planes de negocios electrónicos así como marcas y patentes en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial), sin olvidar tampoco los delitos informáticos que se han creado con esta era tecnológica.



## 5.6. Entorno ecológico

En los años 70 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 Wal-Mart quienes han evolucionado desde su interior, modificando su ADN, para convertirse en la nueva promesa de los negocios “verdes”. Otras empresas 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 de 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 con un concepto que se adhiere a los programas operacionales de estas empresas: la sustentabilidad ambiental.

Pero ¿qué 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 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 cualquier 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 ícono 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, conlleva 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

Münch Galindo (2010b) 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.

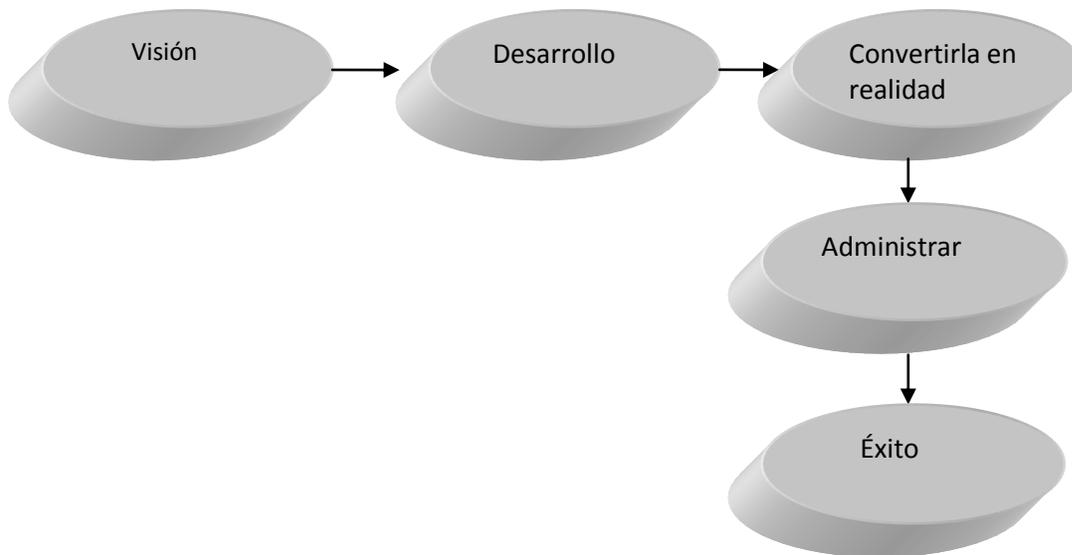
En la siguiente figura Mapa conceptual del espíritu emprendedor, se concibe como un catalizador básico en el origen de las empresas, y estas son consideradas como el motor de todo desarrollo económico en la sociedad, por lo tanto emprender y crear empresas significa fortalecer el desarrollo económico de una localidad, pero para comprender este proceso debemos tener en consideración un principio: los negocios no son sólo dinero; por lo tanto



**Mapa conceptual del espíritu emprendedor, Münch (2010b)**

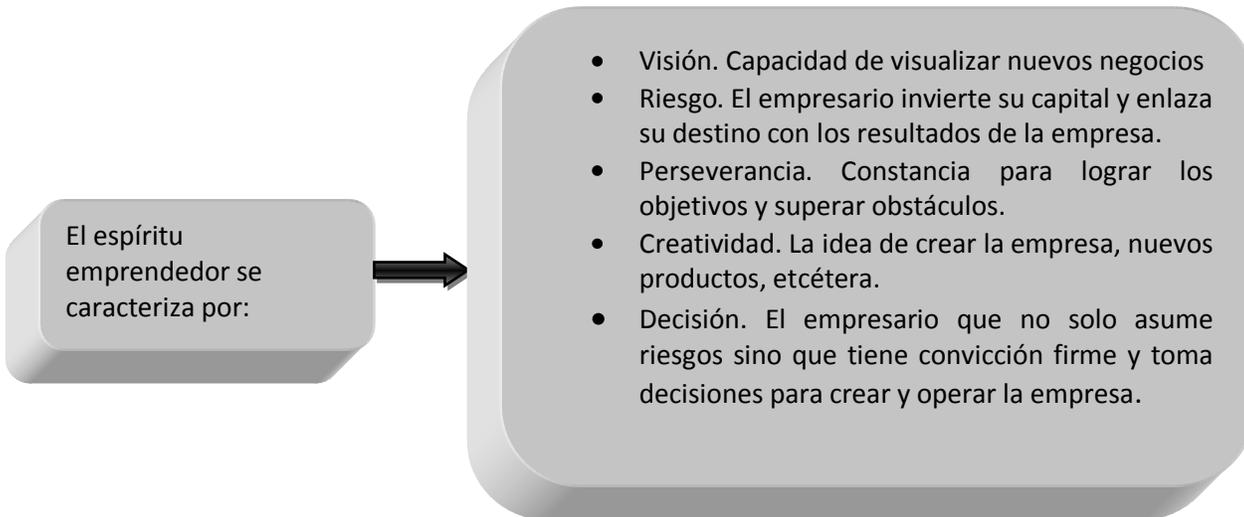


El espíritu emprendedor no solo es inversión, es decir no solo es apostar una gran cantidad de dinero a un negocio. El espíritu emprendedor exige un perfil muy peculiar tanto de un administrador como de un empresario, con matices de innovador y de asumir responsabilidades en sus decisiones al momento 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. Münch (2010b)**

El emprendedor debe poseer las cualidades que le permiten no sólo emprender sino llevar su visión y convertirla en un éxito.



**Características del emprendedor. Münch (2010b)**

## RESUMEN DE LA UNIDAD

Se abordó como primer punto a 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 a la cultura organizacional que 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 que 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 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, 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 fue cuando se habló por primera vez sobre El entorno ecológico y 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

## **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 solo 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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## **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.

# **ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE**

## **ACTIVIDAD 1**

Investiga en tres fuentes bibliográficas o hemerográficas la influencia de la globalización en el ambiente empresarial. Elabora un informe en 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 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 qué manera el uso actual proporciona una mayor eficiencia a la empresa en relación con el 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.



## LO QUE APRENDÍ

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



# EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD

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

Autor	Capítulo	Páginas
Chiavenato (2002)	4	100-136
Daft (2004)	3	72-100
	4	104-132
Jones (2008)	9	237-263
Daft (2004)	5	136-159
Münch (2010b)	12	247-279

## BIBLIOGRÁFICA BÁSICA

Aktouf, Omar. (2010). *La Administración entre tradición y renovación*. Cali. Artes Gráficas del Univalle.

Bateman, Thomas S., Snell, Scott A. (2001). *Administración, una ventaja competitiva*, México, McGraw-Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*, México, McGraw-Hill.

Corona Treviño, Leonel. (2004). *Tecnología, siglos XVI al XX*, México, UNAM.

Cunningham, William H., et al. (1991). *Introducción a la Administración*, 2ª ed., México, Iberoamericano.



Daft, Richard I. (2004). *Administración*, 6ª ed., México, Thomson.

Dávila Ladrón de Guevara, Carlos. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*, 2ª ed., México, McGraw-Hill.

Davis, Keith y Newstrom, John W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*, 6ª ed., México, McGraw-Hill.

González, Martín y Olivares, Socorro. (1999). *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*. México, Continental.

Hampton, David. (1991). *Administración*, 3ª ed., México, McGraw-Hill.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan E. y Slocum, John. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*, 11ª ed., México, Cengage.

Hernández y Rodríguez, Sergio. (2002). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, McGraw-Hill.

Jones, Gareth R. y George, Jennifer M. (2010). *Administración contemporánea*, México, McGraw-Hill.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*, 8ª ed., México, McGraw-Hill.

Kreitner, Robert y Kinicki, Angelo. (1997). Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. Madrid/México, McGraw-Hill.

Münch Galindo, Lourdes. (2010b). Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México, Prentice Hall.

----- (2010). Fundamentos de Administración: casos y prácticas. 3ª ed., México, Trillas.

----- (2009). Fundamentos de Administración. 8ª ed., México, Trillas.

Pfeffer, Jeffrey. (2000). Nuevos Rumbos en la teoría de la administración, México, OUP.

Robbins, Stephen P., Coulter, Mary. (2005). Administración, 8ª ed., México, Pearson Educación.

Silva, Reinaldo Oliveira, da. (2002). Teorías de la administración, México, Thomson.

Stoner, James A.F., et al. (1996). Administración, 6ª ed., México, Pearson Educación.



## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

BOLAND, Erick y HOFFER, Charles W. (2001). *Las empresas del futuro*, México, Oxford University Press.

CERDA GASTELUM, José, de la, y Núñez de la Peña, Francisco. (2002). *La Administración en el desarrollo*. México, Granica.

GEORGE, Claude S.; ÁLVAREZ MEDINA, M<sup>a</sup> de Lourdes. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*, 2<sup>a</sup> ed., México, Pearson Education.

DUNCAN, Jack W. (1999). *Las ideas y la práctica de la Administración*, México, OUP.

FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. (1992). *Principios Administrativos*, 2<sup>a</sup> ed., México, Diana.

GIBSON, James. (2003). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, 10<sup>a</sup> ed., México, McGraw-Hill.

HEIL, Gary; BENNIS, Warren y STEPHENS, Deborah. (2002). *El pensamiento visionario de Douglas McGregor*, México, OUP.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. y BECKHARD, R. (2002). *La organización del futuro*, México, Granica.

IBARRA COLADO, Eduardo, *et al.* (1999). *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México. Universidad Autónoma Metropolitana / Iztapalapa.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan. (2008). *Dirección Estratégica*, 6ª ed., México, Prentice Hall.

MÜNCH GALINDO, Lourdes. (2009). *Administración*. México, Prentice Hall.

NADCER, David. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*, México, OUP.

NICKELS, William G., MCHUGH, Susan M. (2005). *Understanding Business*, 7<sup>th</sup> ed., Homewood, IL: Irwin

NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. (1999). *La organización creadora de conocimiento*, México, OUP.

OSTROFF, Frank. (1999). *La organización horizontal*, México, OUP.

YEUNG, Arthur K.; ULRICH, David; NASON, Stephen W.; GLINOW, Mary Ann, von. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización: cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*, México, OUP.



## SITIOS ELECTRÓNICOS

(Consultados el 26/08/11)

BONASEWICZ, Andrzej. (2004). La causa y los efectos de la globalización, en *Actas de Latinoamericanas de Varsovia*, tomo 27, Makowski, Jerzy (coord.) Integración vs. Globalización. Efectos sociales, económicos y espaciales. 4-6 de septiembre. Disponible en línea: <http://www.wgsr.uw.edu.pl/pub/uploads/actas04/03-bonasewicz.pdf>

CHUDNOVSKY, Daniel y LÓPEZ, Andrés. (1999). Las empresas multinacionales de América Latina: características, evolución y perspectivas. En *Boletín Technint*, abril-junio, disponible en línea: <http://www.fund-cenit.org.ar/Descargas/lasempresas.pdf>

DÍAZ BAUTISTA, Alejandro. (2003). Efectos de la globalización en la Competitividad y en los Sistemas Productivos de México, EUMED, disponible en línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/ADB-SPGM.pdf>

MATEUS, Julián Ramiro, BRASSET, David William. (2002) La globalización: efectos y bondades, en *Economía y Desarrollo*, marzo, vol. 1, N° 1, disponible en línea: <http://www.fuac.edu.co/revista/M/cinco.pdf>

MÉXICO, Presidencia de la República, *Plan nacional de desarrollo, 2007-2012: Eje 4. Sustentabilidad ambiental*, disponible en línea: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/sustentabilidad-ambiental.html>



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

MÉXICO, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, página principal, disponible en línea:  
<http://www.semarnat.gob.mx/Pages/Inicio.aspx>

URRIETA, Dexi y CASTRO, Melvis. (2008). Espíritu emprendedor y modelos de negocios. Guatire, Venezuela, Instituto Universitario de Tecnología, RBF., disponible en línea:  
<http://es.scribd.com/doc/3336034/Espiritu-Emprendedor>



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

# UNIDAD 6

## FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



APUNTES DIGITALES  
PLAN 2012

SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI



## OBJETIVO

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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## 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



## 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”. Véase, Mintzberg, Quinn y Voyer (1999, pp. 1-4).

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.

## **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 y adecuarse lo mejor posible a su ambiente

### 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, desde Adam Smith o Henri Fayol, etcétera, es la división del trabajo: asignar la tarea a los individuos en la organización, es siempre 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.

### 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 	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo se acerca la organización a los posibles candidatos?</li><li>• ¿Qué métodos se podrán utilizar para seleccionar a los candidatos?</li><li>• ¿Cuál será la mejor forma para contratar al personal?</li><li>• ¿Qué cursos definir para capacitar al personal?</li><li>• Etcétera</li></ul>
Finanzas 	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué formas de financiamiento puede obtener la organización?</li><li>• ¿Qué políticas para otorgar crédito a los clientes puede definir la organización?</li></ul>
Mercadotecnia 	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué medios serán los más adecuados para realizar la publicidad?</li><li>• ¿A qué mercado orientar la publicidad?</li><li>• ¿Qué estrategia de precios fijar a lo largo de la vida del producto?</li><li>• ¿Qué canal de distribución se deberá utilizar?</li></ul>



<p>Producción </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo deben de seleccionarse los proveedores?</li> <li>• ¿Cómo fijar la política de compras de la organización?</li> <li>• ¿Qué procesos deben cambiarse?</li> <li>• ¿Qué control de inventarios debe ser el mejor?</li> </ul>
<p>Sistemas </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo definir los sistemas de la organización?</li> <li>• ¿En qué tiempo se debe cambiar la tecnología?</li> <li>• ¿Qué software debe de tener la organización?</li> </ul>

**Preguntas para formular estrategias en las áreas funcionales de la organización**

**A) 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.

<i>TIPO DE ESTRATEGIA</i>	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.

**Estrategias de nivel global (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, pp.108-112)**

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 se pueden presentar están los altos gastos administrativos que se generan, además de que la estandarización puede provocar que los clientes no estén contentos con el producto.

## **B) 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 con otras organizaciones y entonces se forman:



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

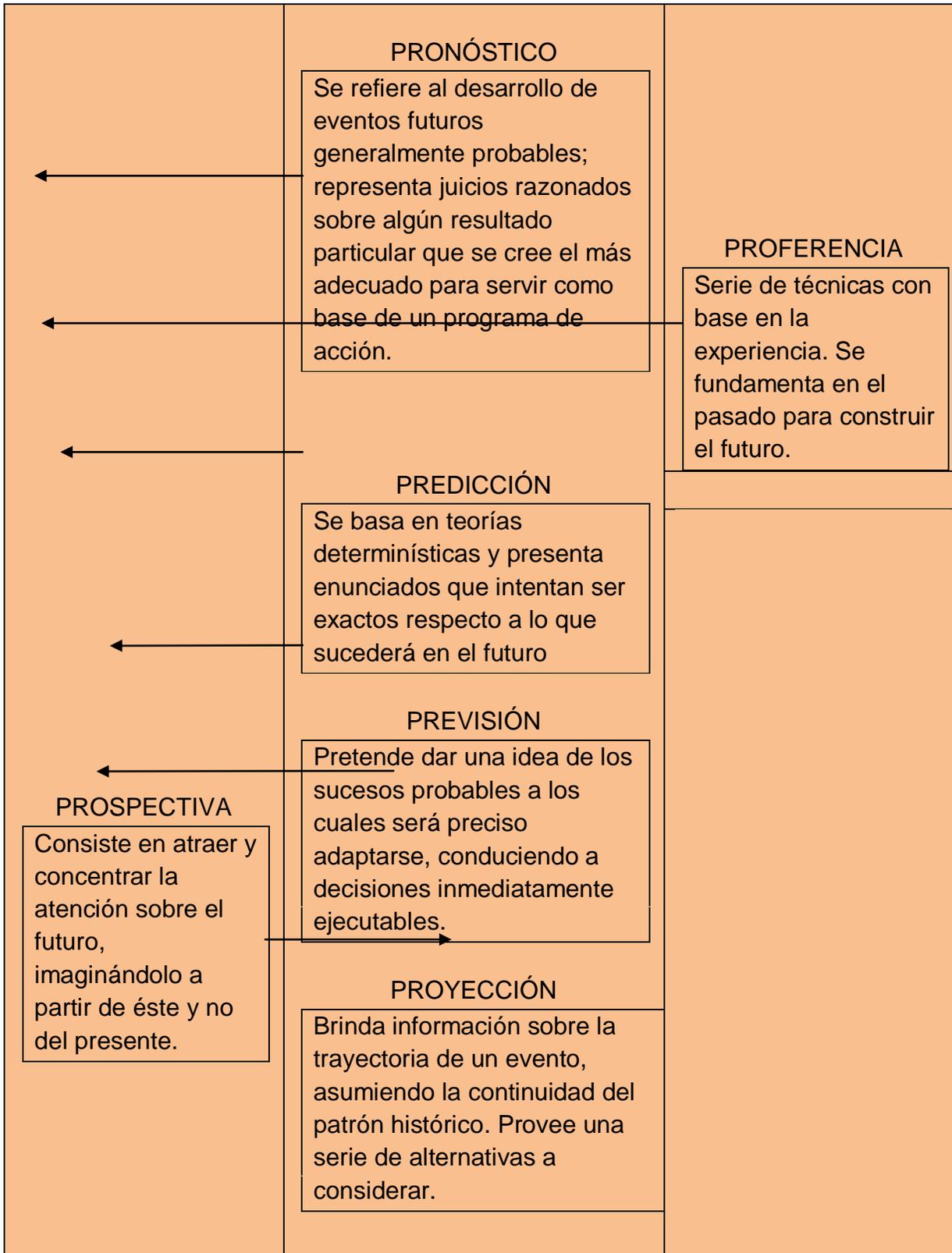
Es importante comprender, que estas estrategias generan acciones financieras determinadas, como los precios de transferencia

## 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)

Es necesario realizar un análisis del entorno en que están inmersas las organizaciones. 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 con 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, **Vías de Aproximación al Futuro**. (Miklos, 1991, p. 41) nos da una idea de los conceptos que nos permiten conocer el entorno:





“El entorno se compone de seis bloques o segmentos de análisis: Demográfico, sociocultural, político/legal, tecnológico, económico y global” (Dess y Lumpkin, 2003, p. 42). Estos ámbitos pueden tener grandes efectos en el cumplimiento de la misión de la organización. En el siguiente cuadro, expondremos una explicación del mismo.

ÁMBITO O ENTORNO	EXPLICACIÓN
Demográfico	Este ámbito tiene que ver con comportamientos de la sociedad. Es decir: a) Edad de la población b) Los niveles de riqueza c) Composición étnica d) Distribución geográfica de la población e) Población femenina f) Población masculina
Sociocultural	Éste tiene que ver con los valores, creencias y representaciones que tiene la comunidad que va dirigido el producto o servicio, es decir:  a) población económicamente activa b) población económicamente activa femenina y masculina c) ingresos de la población d) nivel escolar de la población e) organizaciones (número) f) familia extensa y nuclear g) preocupación por el ambiente
Político/legal	Éste se refiere a las disposiciones legales que afectan al giro



	<p>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	Tiene que ver con la tecnología avanzada existente, como Internet, apoyo sistemático por computadoras. Todo aquello que tiene que ver la contaminación, investigaciones, etc.
Económico	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.
Global	Todo aquello que tenga que ver con la materia prima, mano de obra, profesionales técnicos, incremento de comercio global, etc.

#### Ámbitos y aspectos a considerar en el Análisis del Entorno

#### B) 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 Dess (Dess y Lumpkin, 2003, p. 81) si se analiza la cadena de valor propuesta por Michael Porter (2002) “la cual considera que es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla” (p. 58), entonces la cadena de valor se puede entender como el conjunto de actividades primarias y de apoyo que se hacen en la organización.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

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.

#### C) 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*.

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
<p><b>OPORTUNIDADES EXTERNAS</b></p> <p>Consideremos también los riesgos</p>	<p><b>FO</b></p> <p>Relación de las cualidades de la organización con lo malo que tenga la competencia.</p>	<p><b>DO</b></p> <p>Relación de los defectos de la organización con lo malo que tiene la competencia, es decir, las dos andan mal en algo.</p>
<p><b>AMENAZAS EXTERNAS</b></p> <p>Lo que se considera está mejor la Competencia</p>	<p><b>FA</b></p> <p>Relación de las cualidades de la organización con las cualidades de la competencia, es decir, los dos andan bien en algo.</p>	<p><b>DA</b></p> <p>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</p>

Características del FODA

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 con la competencia, 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 con 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 con 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 (Johnson y Scholes, 2008) “implica las direcciones de desarrollo que puede tomar una organización a partir o simultáneamente de sus mercados actuales y de los productos actuales”.

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.



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 DE LA UNIDAD

En esta unidad 6 se habló específicamente de la planeación estratégica que implica ciertos elementos en común: el 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). También, 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 DE LA UNIDAD

## **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 los 70 plantearon 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.



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## 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).



# 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.



## 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.

# EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

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. Las \_\_\_\_\_ 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 RECOMENDADA

Autor	Capítulo	Páginas
Chiavenato (2002)	10	321-359
Daft (2004)	8	236-265
Hellriegel (2009)	Parte Dos	83-192

## BIBLIOGRÁFICA BÁSICA

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*, México, McGraw-Hill.

Daft, Richard I. (2004). *Administración*, 6ª ed., México, Thomson.

Davis, Keith y Newstrom, John W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*, 6ª ed., México, McGraw-Hill.

Dess, Gregory G.; Lumpkin, GT. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid, McGraw-Hill.



Johnson, Gerry; Scholes, Kevan. (2008). *Dirección Estratégica*, 6ª ed., México, Prentice Hall.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan E. y Slocum, John. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*, 11ª ed., México, Cengage.

Kreitner, Robert y Kinicki, Angelo. (1997). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. Madrid/México, McGraw-Hill.

MIKLOS, Tomas. (1991). *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*. México, Limusa.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian & VOYER, John. (1977). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Edición breve, México, Prentice Hall.

PORTER, Michael. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2ª ed., México, Continental.

ROBBINS, Stephen P. y DECENZO, David A. (2002). *Fundamentos de la administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. 3ª ed., México, Pearson Educación.



## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

AKTOUF, Omar. (2010). *La Administración entre tradición y renovación*. Cali. Artes Gráficas del Univalle.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. (2001). *Administración, una ventaja competitiva*, 4ª ed., México, McGraw-Hill.

BOLAND, Erick y HOFFER, Charles W. (2001). *Las empresas del futuro*, México, Oxford University Press.

CERDA GASTELUM, José, de la, y Núñez de la Peña, Francisco. (2002). *La Administración en el desarrollo*. México, Granica.

CUNNINGHAM, William H., et al. (1991). *Introducción a la Administración*, 2ª ed., México, Iberoamericano.

DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, Carlos. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración*, 2ª ed., México, McGraw-Hill.

DUNCAN, Jack W. (1999). *Las ideas y la práctica de la Administración*, México, OUP.

FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. (1992). *Principios Administrativos*, 2ª ed., México, Diana.



GEORGE, Claude S.; ÁLVAREZ MEDINA, M<sup>a</sup> de Lourdes. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*, 2<sup>a</sup> ed., México, Pearson Education.

GIBSON, James. (2003). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, 10<sup>a</sup> ed., México, McGraw-Hill.

HAMPTON, David. (1991). *Administración*, 3<sup>a</sup> ed., México, McGraw-Hill.

HEIL, Gary; BENNIS, Warren y STEPHENS, Deborah. (2002). *El pensamiento visionario de Douglas McGregor*, México, OUP.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. (2002). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, McGraw-Hill.

HESELBEIN, F.; GOLDSMITH, M. y BECKHARD, R. (2002). *La organización del futuro*, México, Granica.

JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. (2010). *Administración contemporánea*, México, McGraw-Hill.

KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*, 8<sup>a</sup> ed., México, McGraw-Hill.

MÜNCH GALINDO, Lourdes. (2009). *Fundamentos de Administración*. 8<sup>a</sup> ed., México, Trillas.



NADCER, David. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*, México, OUP.

NICKELS, William G., MCHUGH, Susan M. (2005). *Understanding Business*, 7<sup>th</sup> ed., Homewood, IL: Irwin

NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. (1999). *La organización creadora de conocimiento*, México, OUP.

PFEFFER, Jeffrey. (2000). *Nuevos Rumbos en la teoría de la administración*, México, Oxford University Press (OUP).

ROBBINS, Stephen P. (1994). *Administración: Teoría y Práctica*, 4<sup>a</sup> ed., México, Prentice Hall.

SILVA, Reinaldo Oliveira, da. (2002). *Teorías de la administración*, México, Thomson.

STONER, James A.F., et al. (1996). *Administración*, 6<sup>a</sup> ed., México, Pearson Educación.

TERRY, George Robert y FRANKLIN, Stephen G. (1985). *Principios de administración*. México, Continental.

OSTROFF, Frank. (1999). *La organización horizontal*, México, OUP.

YEUNG, Arthur K.; ULRICH, David; NASON, Stephen W.; GLINOW, Mary Ann, von. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización: cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*, México, OUP.

## SITIOS ELECTRÓNICOS

(Consultados el 28/08/11)

Escalona, Iván, Aplicación de la planeación estratégica en la empresa Nepsa UPIICSA-IPN, disponible en línea:  
[http://www.sappiens.com/pdf/comunidades/directivos/planeacion\\_estrate\\_gica\\_caso.pdf](http://www.sappiens.com/pdf/comunidades/directivos/planeacion_estrate_gica_caso.pdf)

Guías empresariales, Mercadotecnia: Formulación de estrategias. Secretaría de Economía, MEX, disponible en línea:  
<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=6&sg=43>

La planeación estratégica, Crece Negocios, disponible en línea:  
<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica>

Vargas, Jorge, (09/09). Tipos de estrategia empresarial, Instituto Tecnológico Superior de Calkini en el Estado de Campeche,  
<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r54161.PDF>



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## UNIDAD 7

# ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

APUNTES DIGITALES  
PLAN 2012

SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

## OBJETIVO

Que el alumno determine y razone sobre 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.



## INTRODUCCIÓN

En esta unidad abordaremos un conjunto de conceptos que permiten valorar y revalorar las actitudes ante la vida, nuestros semejantes y las relaciones sociales que se tienen entre los individuos y los mismos con las estructuras sociales. La ética y la responsabilidad social son dos conceptos que vienen a juicio sobre estos temas sociales y empresariales.

Por un lado la ética en las empresas se convierte no solo en un código moral sino también en una estructura de confianza, de cultura y de responsabilidad en los procesos directivos como lo es la toma de decisiones. Así mismo la ética rompe las barreras disciplinarias y forma parte de la agenda de muchas empresas a nivel nacional y multinacional, convirtiéndose en un estándar de producción y servicios. La ética junto con la responsabilidad social implica una mayor conciencia por parte de las empresas demostrando un mayor respeto por los individuos y los recursos naturales así como por el futuro de la sociedad mundial.



## 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 solo un mayor nivel de conocimiento y técnica de todos aquellos que participan en el proceso de vida de la misma, sino también de un mayor nivel de independencia, autosuficiencia, auto confianza y capacidad para ejercer la iniciativa propia.

Un rasgo básico de las organizaciones, que requiere particular atención, es su estructura para la toma de decisiones, dentro de la cual cada miembro de la organización toma decisiones que afectan no solo a su propia vida sino también a las vidas de todos los grupos vinculados con la organización -trabajadores, consumidores, inversionistas, ciudadanos, etcétera.

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, mor -ras: 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

El proceso de reflexión ética puede ayudar a tomar decisiones porque permite tener conciencia de los juicios de valor y de los supuestos que operan de modo implícito en el proceso. Por ello 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 ella, es muy corrupta”, “mejor no entres a trabajar en esa empresa, tratan muy mal al personal y si no eres amigo del gerente, te pagan menos”, “con él 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”, en fin, lo cotidiano



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 determinadas 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 conflictivas:

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, el comportamiento ético produce enormes beneficios para todos, tanto a la empresa como a los trabajadores, y con ello 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 han dado la tarea 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 más de cuatro décadas, en los años 70 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 sí 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 con un autentico 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) 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 políticas, económicas y sociales de países en donde su producto o 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.

## RESUMEN

En esta unidad hemos abordado dos conceptos que nacen dentro de la práctica y reflexión humana en las organizacionales: la ética organizacional y la responsabilidad social.

La ética como ciencia que estudia los actos y valores sociales tiene un objetivo específico y es el de crear conciencia de los juicios de valor y de los supuestos que operan de modo implícito en los procesos organizacionales. El comportamiento derivado de una conciencia ética debe manifestarse en todos los niveles de la estructura organizacional, ya que este determina una referencia importante en el logro de los resultados y la reconstrucción del tejido social dentro y fuera de la empresa.

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.



Los escenarios de los negocios hoy en día van más allá de los límites físicos geográficos, se convierten en entornos globalizados, por ello el marco jurídico y la ética organizacional se han vuelto cada vez más complejos, tratando de responder a necesidades diferentes y culturas diversas en el globo terráqueo. 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.

La responsabilidad social empresarial al igual que la ética se han convertido en una inversión social para el desarrollo, en donde a través del análisis del entorno y la conciencia organizacional han implementado programas que generen compromiso con la comunidad a tal extremo que hoy en día los propios organismos regidores de esta responsabilidad social emitan licencias sociales a las empresas a fin de que puedan operar no solo dentro de un marco legal sino de conciencia social.

La responsabilidad social abarca diferentes dimensiones para una empresa: un compromiso con la sociedad, con el medio ambiente biológico, con los clientes y proveedores y con su medio ambiente organizacional interno. Además de eso, enmarcado en un tejido empresarial globalizado. Todo lo cual nos permite comprender la gran tarea de los administradores del futuro, crear no solo riqueza económica sino generar estrategias competitivas en donde la satisfacción del fin común sea no simplemente un objetivo más, sino el más importante.



# GLOSARIO

## **Ética o moral**

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**

“Defensor del pueblo” (comisario en sueco). 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**

Descríbete a ti mismo al final de la unidad basándote en los valores morales y organizacionales de la empresa en que trabajas o estudias.



### ACTIVIDAD 3

Consulta la siguiente página de Internet: Estructura ética y cultura organizacional: ¿formalización o compromiso? (<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 cuáles 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.

### ACTIVIDAD 6

Hemos llegado a la última unidad de la asignatura Administración Básica (Responsabilidad y Ética en las organizaciones). Después de dar lectura de la información presentada, realiza la siguiente lectura denominada CASO ENRON. Posteriormente, reflexiona sobre el tema de la lectura y comparte con tus compañeros, tus apreciaciones, debatiendo todos sobre las especificaciones que se muestran a continuación:

Comienza por describir las responsabilidades sociales de los administradores ya sea de una empresa pública o privada. A continuación, reflexiona sobre la siguiente pregunta:

¿Por qué las organizaciones (empresas), deben conducirse con ética y responsabilidad social?



# 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.



## LO QUE APRENDÍ

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

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

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 las 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 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 auténtico 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 RECOMENDADA

Autor	Capítulo	Páginas
Daft (2004)	5	136-161
Garza	18	995-1015
Jones	2	50-55

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

CONLA. (2004). *Código de ética*. México: Thompson Learning.

DAFT, Richard I. (2004). *Administración*, 6ª ed., México, Thomson.

JONES, Gareth R. y Jennifer M. GEORGE. (2010). *Administración contemporánea*, México, McGraw-Hill.

GARZA TREVIÑO, Juan Gerardo. (1995). *Administración Contemporánea*, México, Alhambra Mexicana.



## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

ISO 26000 RS (Responsabilidad social)

BRIOSCHI, Carlo Alberto. (2010). *Breve historia de la corrupción. De la Antigüedad a nuestros días*. Madrid. Taurus.

## SITIOS ELECTRÓNICOS

(Consultados el 29/08/11)

Club Exclusivo de Negocios y Transacciones, SL (CENYT), Código de ética empresarial (07/01/03), disponible en línea: <http://www.cenyt.com/C%C3%B3digo%20de%20%C3%A9tica%20empresarial.pdf>.

Europa Press, Expertos coinciden en que la RSC otorga ventajas competitivas, Mérida, Extremadura, (29/04/11), disponible en línea: <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-expertos-coinciden-destacar-rse-otorga-ventajas-competitivas-20110429162306.html>

Martínez, Horacio. (2003). *La ética empresarial al comienzo del nuevo milenio: una aproximación bibliográfica y pedagógica*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, disponible en línea: [http://javeriana.edu.co/fcea/documentos/documentos\\_admon/LA%20ETICA%20EMPRESARIAL.pdf](http://javeriana.edu.co/fcea/documentos/documentos_admon/LA%20ETICA%20EMPRESARIAL.pdf)



Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, página principal, disponible en línea: <http://www.observatoriorsc.org>

Trabajo en equipo: ¿Qué es la ética empresarial? (10/11/08), disponible en línea: <http://inacap2008.wordpress.com/2008/11/10/%C2%BFque-es-la-etica-empresarial/>

## 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.	b
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		
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	X	7.		7.		7.	
8		8.		8.	X	8.	
9	X	9		9.		9.	
10.		10.		10.		10.	X
11.		11.	X	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.	X
23.		23.		23.		23.	X
24.	X	24.		24.		24.	
25.	X	25.		25.		25.	

<b>Unidad 4</b>	
Autoevaluación II	
1.	b
2.	a
3.	b
4.	b
5.	a
6.	c
7.	d
8.	b
9.	d
10.	d



SUAYED  
UNA OPCIÓN  
PARA TI

UNIDAD 5		UNIDAD 6		UNIDAD 7	
Autoevaluación		Autoevaluación		Autoevaluación	
1.	F	1.	b	1.	d
2.	V	2.	d	2.	c
3.	V	3.	b	3.	c
4.	V	4.	b	4.	a
5.	V	5.	a	5.	c
		6.	b	6.	d
				7.	a
				8.	b
				9.	c
				10.	b