

UNIVERSIDA AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN

APUNTES

ADMINISATRCIÓN POR COMPETENCIAS

LICENCIATURA EN CONTADURÍA

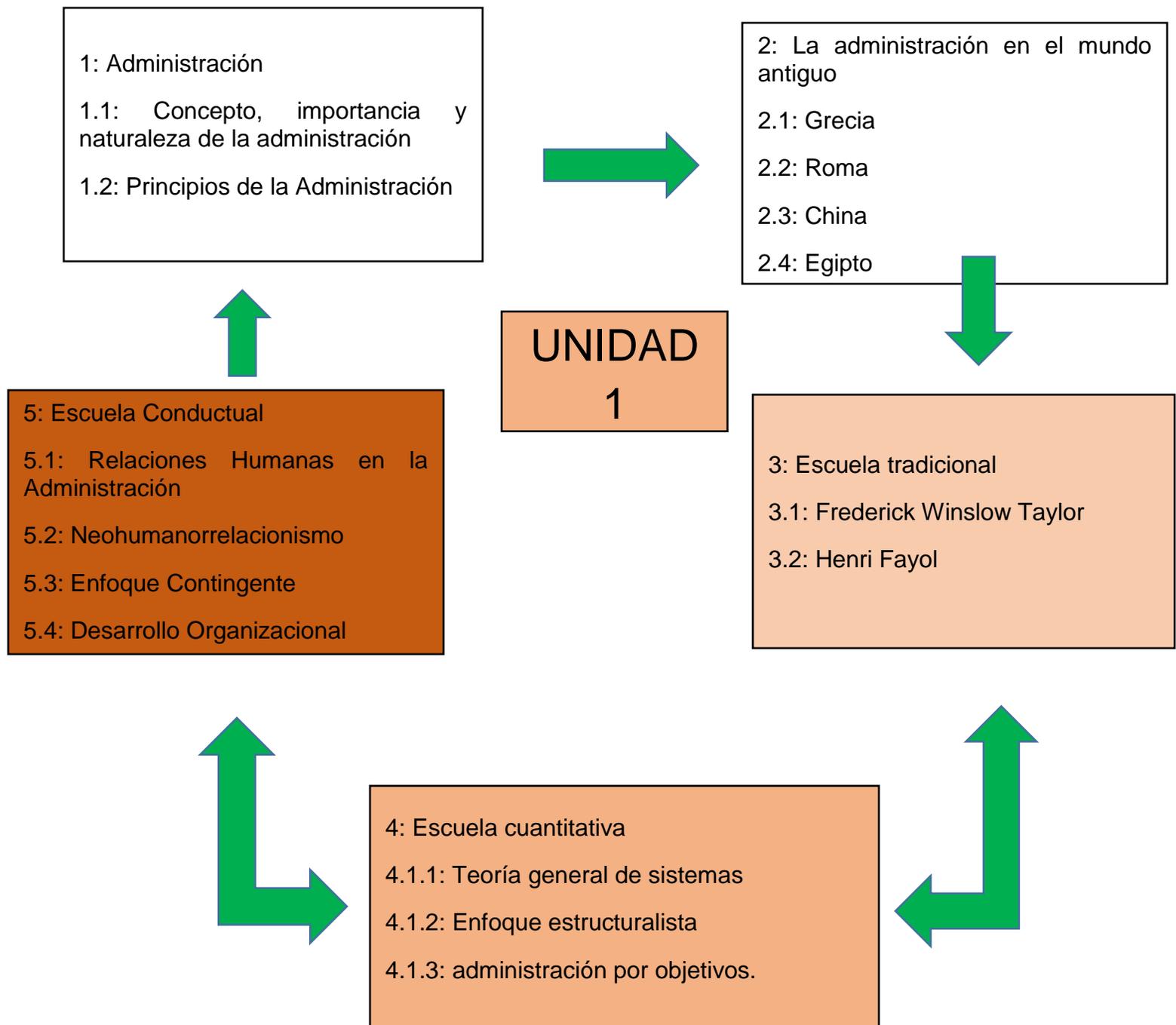
NUMERO DE CREDITOS (12)

SEMESTRE 2016B

AUTOR

Dra. En C. de la E. Bertha Luz Martínez Hernández

Septiembre de 2016

**UNIDAD DE COMPETENCIA I: Evolución del pensamiento Administrativo.**

**Introducción:**

El contenido de esta unidad se fundamenta en los conocimientos y aportes de uno de los involucrados en la formación de la Administración; desde civilizaciones como la Griega o la Romana hasta los aportes de los grandes estudiosos de la Administración como lo son Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol y el cómo se complementaron para que la Administración pudiera llegar a ser tal y como hoy la conocemos.

También se analizarán las distintas escuelas administrativas, el cómo ha evolucionado el pensamiento administrativo, y a través de su análisis y comprensión, el alumno tiene libertad de elegir con cuál se siente más identificado y considera que le resulta de más utilidad en su vida laboral.

**Objetivo de la Unidad:**

Conocer el origen y desarrollo del pensamiento administrativo, sus consecuencias, diferenciar de las diferentes escuelas del pensamiento administrativo, haciendo un comparativo con las tendencias actuales de la administración.

|                                                                        |                                      |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1: Administración:.....                                                | 5                                    |
| 1.1: Concepto, importancia y naturaleza de la administración.....      | 5                                    |
| 1.2: Principios de la Administración:.....                             | 8                                    |
| 2: La administración en el mundo antiguo:.....                         | 9                                    |
| 2.1: Grecia: .....                                                     | 9                                    |
| 2.2: Roma: .....                                                       | 9                                    |
| 2.3: China: .....                                                      | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 2.4: Egipto:.....                                                      | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 3: Evolución del Pensamiento Administrativo Escuela tradicional: ..... | 10                                   |
| 3.1: Frederick Winslow Taylor: .....                                   | 10                                   |
| 3.2: Henri Fayol: .....                                                | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 4: Escuela cuantitativa:.....                                          | 16                                   |
| 4.1: Escuela de Sistemas:.....                                         | 16                                   |
| 4.1.1: Teoría general de sistemas: .....                               | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 4.1.2: Enfoque estructuralista.....                                    | 20                                   |
| 4.1.3: administración por objetivos. ....                              | 22                                   |
| 5: Escuela Conductual:.....                                            | 24                                   |
| 5.1: Relaciones Humanas en la Administración: .....                    | 24                                   |
| 5.2: Neohumanorrelacionismo: .....                                     | 25                                   |
| 5.3: Enfoque Contingente: .....                                        | 26                                   |
| 5.4: Desarrollo Organizacional: .....                                  | 26                                   |
| <br>Bibliografía:.....                                                 | <br>28                               |

## Tema 1: Administración

### 1.1: Concepto, Administración:

- Es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. (Jones, George 2010:5)
- La administración e en sí misma, un conjunto de conocimientos sobre cómo lograr resultados en las organizaciones. (Garza, 2005:3).
- Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos que colaboran en grupos, cumple eficientemente objetivos seleccionados (Koontz, Weihrich, 2013:4).
- Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales. (Wilburg Jiménez Castro, mencionado en Hernandez y Rodríguez ,2012:11).
- Coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se consigue por medio de cuatro elementos: dirección hacia objetivos, participación de personas, empleo de técnicas, y compromiso con la organización. Kast Fremont E. mencionado en Hernandez y Rodríguez, 2012:11).

Las definiciones anteriores nos muestran un panorama de lo que es la administración y podemos darnos cuenta que es una herramienta fundamental en las organizaciones y en la vida personal de cada individuo.

## Ejercicio 1

**Analiza las definiciones y crea tu propia definición de administración**

Una vez que has entendido lo que es la administración me gustaría que me dijeran porque considera que es importante la administración:

Importancia de la administración:

Ya que reflexionaste sobre la importancia de la administración les comento que su importancia radica en:

Importancia:

Podemos decir que la administración es importante porque:

- En cualquier sociedad o cultura los recursos son valiosos y escasos, así que cuanto más eficiente y eficaz sea el destino que den las organizaciones a esos recursos, mayor será el bienestar y la propiedad de quienes componen esa sociedad.
- Si bien la mayoría de las personas no son gerentes ni piensan jamás en llegar a serlo, casi todos tenemos trabajo y jefes.
- En cualquier sociedad, la gente compite por un recurso muy importante un puesto bien pagado y una carrera interesante y satisfactoria.

Por todo esto que acabamos de comentar saber administración es una ruta importante para obtener ese puesto. (Jones, George, 2010:7).

Ya analizamos el concepto de la administración ya quedo clara la importancia de la administración ¿Verdad? No hay dudas sobre los temas anteriores bueno si no quedo alguna duda ahora analizaremos su naturaleza.

Iniciaremos por preguntarnos ¿cuál es la naturaleza de la administración? ¿Tienes idea que es la naturaleza de la administración? En el cuadro de abajo anota tu opinión y después continúa con tu lectura.

Opinión:

### **Naturaleza de la administración**

Es importante saber de dónde parte la administración, y diremos que para diferentes autores la administración es considerada como una **ciencia** pues los administradores aprovechan los conocimientos administrativos organizados. Y estos conocimientos organizados son los que constituyen una ciencia. En pocas palabras podemos decir que es una ciencia debido a que utiliza el método científico: observa, correlaciona, experimenta, comprueba.

La ciencia es un conjunto de conocimientos y de investigaciones, que contienen sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario. (Rodriguez: 1999:43).

También se dice que la administración es un **arte** porque es un saber práctico consiste en hacer las cosas de acuerdo con las condiciones de una situación. En la administración se trabaja con diversas situaciones y tienen que ser resueltas por las personas que tienen un saber práctico. Otros autores consideran que también es una **técnica** porque es un conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve

una ciencia o un arte, pericia y habilidad para usar esos procedimientos y recursos. La administración hace uso de procedimientos, y recursos para lograr sus objetivos.

En lo personal considero que es una ciencia un arte y una técnica y ¿tú qué opinas?

Opinión personal:

## 1.2. Principios de la Administración:

La administración se basa en tres principios básicos para el mejor aprovechamiento de los recursos y para lograr los objetivos planteados.

- El primer principio en el cual se basa la administración es la **eficiencia** que consiste en el cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de las metas establecidas.
- El segundo principio de la administración es la **eficacia** que consiste en alcanzar los objetivos, sin priorizar el procedimiento y las normas.
- La **efectividad** es la habilidad administrativa para lograr los fines (resultados), respetando los procedimientos con los medios. (Hernandez Y Rodríguez, 2012:20).

Ahora trataremos un tema que al leer el título parecerá poco importante y además tedioso, nos preguntaremos para que necesitamos saber de este tema, yo lo que quiero es aprender administración. Considero que es importante porque nosotros mismos preguntamos cuáles son nuestras raíces. ¿O no? Bueno pues los invito a que nos interese en la evolución del pensamiento administrativo.

Es importante recordar que la administración es considerada como una de las actividades más antiguas y que ha evolucionado a la par del trabajo humano y que toma mayor auge cuando el hombre en la época primitiva se dedica a la caza en grupo ya se planeaba como se actuaría y crean sus propias estrategias, ya se asignaban actividades a los miembros del grupo como: unos atraían la atención del animal a cazar, otros lo mataban, otros quitaban la piel, otros destazaban esta actividad la hacían los hombres mientras que las mujeres se encargaban de la recolección de frutos. Ya se llevaba a cabo la división del trabajo, se producían sus instrumentos de trabajo como las lanzas etc. Ya tenían un líder que era el que los organizaba. De tal forma que ya existía la administración. (Hernández, Rodríguez, Palafox, 2012:6). Bien sin más preámbulo iniciemos con el mundo antiguo.

## **2: La administración en el mundo antiguo:**

Iniciaremos por analizar la influencia de las diferentes culturas del mundo antiguo y sus aportaciones a la administración.

**2.1: Grecia:** Resalta por las aportaciones de sus filósofos más importantes como es Sócrates, Platón y Aristóteles, cuyos pensamientos son la base de la cultura occidental. En Grecia se inventó el término ocio y no-ocio (negocio). Platón en su obra La República plantea la especialización y división del trabajo. Los griegos fueron los primeros en descubrir el efecto positivo de la música en la productividad. (Garza, 2005:14)

**2.2: Roma:** Baso su poder en el dominio de la milicia y el sistema impositivo, pero sobre todo por concebir el derecho como fórmula para administrar lo público y lo privado. Roma tuvo la capacidad de dirigir y organizar un imperio de 100 millones

de habitantes. Es una civilización cuyas pirámides es una increíble obra de ingeniería y de administración debido a la gran cantidad de recursos humanos y materiales que se utilizaron para su construcción. Destacando instituciones por sus aportaciones: **el ejército** que aportó la importancia de definir responsabilidades, diseño de una estrategia y disciplina para la acción. Y la **iglesia** da ejemplo de permanencia gracias a la jerarquía establecida, los principios de obediencia y lealtad, así como la necesidad de delegar autoridad y responsabilidad en los subalternos (Garza, 2005:15).

### **3: Evolución del Pensamiento Administrativo Escuela tradicional:**

#### 3.1: Frederick Winslow Taylor:



Taylor era un gerente de manufactura que se convirtió en asesor y enseñaba a otros gerentes como aplicar sus principios de administración científica. Creía que si la cantidad de tiempo y esfuerzo que cada trabajador dedicaba a elaborar una unidad de producción, podía reducirse aumentando la especialización y la división del trabajo y el proceso de producción sería más eficiente. En su obra *Principles of Scientific Management* que se publicó en 1911, se pueden encontrar 4 principios fundamentales:

Su primera aportación a la administración fue el análisis crítico que realizó de las empresas en operación lo cual lo llevó a concluir:

1. No existía un concepto claro de responsabilidades de la dirección ni del empleado,
2. No existía ningún estándar de trabajo eficaz,
3. No se incentivaba el desempeño de los trabajadores,
4. La administración aplicaba un sistema militarizado.

5. Las decisiones administrativas se basaban en premoniciones e intuiciones ,
6. Los trabajadores ocupaban puestos para los cuales tenían poca o ninguna habilidad.

Considerando lo que encontró con su análisis que realizó en las empresas en operación Taylor propuso:

- El objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y lograr bajos costos unitarios.
- Para poder alcanzar los objetivos se debe aplicar el método científico de investigación y experimentación con lo que se posible formular procesos estándar que permitan tener un mejor control de la operaciones.
- Los empleados deben ser científicamente seleccionados para colocarlos en donde puedan aplicar sus aptitudes.
- Los empleados deben ser entrenados para desarrollar sus habilidades en el desempeño del trabajo.
- Es necesario desarrollar un ambiente de cooperación cercana y amistosa para crear un entorno psicológico de colaboración.

Podrá parecer que en la actualidad esto es lo más sencillo, en principios de siglo era una verdadera innovación. Ahora podemos comprender por qué actualmente se lleva a cabo todo esto que propuso Taylor solo que modernizado. Esta es la importancia de conocer de donde salieron tantos conocimientos.

Taylor considerado el “padre de la administración científica” propuso cuatro principios básicos y a continuación se describen.

Los 4 principios de Taylor:

Principio 1:

- Estudiar la manera en que los trabajadores desempeñen sus tareas, para recopilar todos los conocimientos informales sobre el trabajo que posee cada empleado y experimentar como mejorar la forma de hacer el trabajo: Taylor estudiaba minuciosamente y media la ejecución del trabajo de varios obreros.

Una de las principales técnicas que aplicaba era el estudio de tiempos y movimientos, que consiste en tomar el tiempo y anotar con esmero las acciones realizadas para desempeñar una tarea específica. Cuando Taylor entendía el método para realizar una tarea, experimentaba hasta aumentar la especialización.

#### Principio 2:

- Codificar los nuevos métodos de realizar las tareas en forma de reglas escritas y procedimientos de operación estandarizados: Después de determinar el mejor método para realizar una tarea, Taylor especificaba que el procedimiento debía fijarse por escrito, para que se enseñara a todos los trabajadores que realizaban la misma tarea, hacía que los puestos fueran más rutinarios y simples, de esta manera la eficiencia se podía incrementar en toda la organización.

#### Principio 3:

Seleccionar cuidadosamente a los trabajadores que poseen habilidades y destrezas que concuerden con las necesidades de la tarea, y entrenarlos para realizar las tareas de acuerdo con las tareas y los procedimientos establecidos: Taylor creía que para aumentar la especialización los trabajadores tenían que entender las tareas que se les solicitaban y que debían ser capacitados para que las ejecutaran en el nivel deseado. Los trabajadores que no alcanzaran este nivel serían transferidos a un puesto en el que pudieran llegar al nivel mínimo solicitado de competencia.

#### Principio 4:

- Establecer un nivel justo o aceptable de desempeño en la tarea y luego crear un sistema de pago que premiara el desempeño que supera al nivel aceptable: Taylor les otorgaba beneficios a sus trabajadores por cualquier avance que tuvieran en el desempeño. Se les pagaba un bono y recibían un

porcentaje de las ganancias derivadas del desempeño logrado con ese proceso que se volvía más eficiente.

Taylor no sólo desarrolló la idea de que los métodos mejorarían los resultados de las empresas, sino los fines que se debían perseguir con la administración científica lo cual se convirtió en una nueva manera de comprender la empresa. (Jones, George, 2010:43).

Bien hasta aquí ¿alguna duda?

### **Ejercicio 3:**

Como no hay dudas entonces por favor identifica en tu trabajo, de lo que acabas de leer como lo aplican actualmente.

La Escuela de Taylor recibió innumerables aportaciones a continuación mencionaremos algunas de ellas.

Henry L Gantt

- Humanismo en el pago a los empleados
- La grafica de Gantt
- Enseñanza y adestramiento de los empleados
- El servicio como objetivo.

Hugo Mustenberg

- Creación de la Psicología industrial
- Iniciación de un sistema de prueba y medidas de las diferencias psicológicas entre los empleados.

Walter Dill Scott

- Enfoque más amplio sobre la estructura organizacional
- Concentración de esfuerzos sobre los objetivos de la empresa.
- Concentración en la utilización de expertos, personal de staff (asesores).  
(Garza, 2005: 18-21)

Ahora nos avocaremos al análisis de la escuela del proceso administrativo de la cual Henry Fayol (1841-1925) se ha denominado el precursor de la administración moderna en Europa y en el mundo entero. Desarrollo una concepción de las empresas que hoy en día conservan su vigencia, y se aplican en las organizaciones.

1. Observo la organización total como un cuerpo social.
2. Desarrollo una serie de principios que facilitaron la administración de las empresas.
3. En 1916 publicó "Administration industrielle et générale" esta obra fue el resultado de más de 50 años de experiencia en los negocios dedicada a comprender mejor el papel de la dirección en la empresa

Los principios generales de la administración según Fayol son los siguientes.

### **Catorce Principios de Administración de Henri Fayol:**

Considerado el padre de la Administración Moderna, Fayol era director de la minera Comambault. De manera simultánea, desarrolla catorce principios que en su opinión eran esenciales para aumentar la eficiencia del proceso administrativo

A continuación se describen:

- 1: División del trabajo:
- 2: Autoridad y Responsabilidad: derecho de dar órdenes y el poder de exigir obediencia.
3. Disciplina es obediencia, aplicación energía, conducta y muestras de respeto

4. Unidad de mando: Un empleado debe recibir órdenes y rendir cuentas a un solo superior. Recordar el dicho servidor de dos patronos con alguno queda mal. Es la cadena de mando que va de los niveles más altos hasta la parte inferior de la organización. Para Fayol era de suma importancia el disminuir al máximo la extensión de la línea de autoridad ya que entre más niveles existan más lenta se hace la comunicación entre los altos mandos y la parte inferior del organigrama.

5: Centralización: Para Fayol era un error que la autoridad se concentrara solo en los altos mandos. Se debe delegar cierta autoridad a los mandos medios y niveles inferiores esto además de generar un mejor control mantiene motivados a los empleados.

6: Unidad de Dirección: La unidad de dirección su finalidad es permitir generar un plan de acción que sirva de guía de cuando se usan los recursos para los administradores y trabajadores.

7: Equidad: Fayol escribió "Para que el personal se sienta estimulado a cumplir con sus deberes con toda la devoción y lealtad posible, debe ser tratado con respeto a su sentido de integridad; la equidad es el resultado de la combinación de respeto y justicia"

8: Orden:

Para Fayol significaba la disposición de todos los puestos para que brindaran a la organización los mayores beneficios y al mismo tiempo dar a los empleados la oportunidad de satisfacer sus necesidades.

9: Iniciativa: Es la capacidad de actuar por decisión propia y para Fayol era responsabilidad de los gerentes motivar esta actitud en los empleados.

10: Disciplina: Es el principal reflejo del liderazgo en las organizaciones y la capacidad del gerente, genera una fuerza de trabajo confiable y diligente.

11: Remuneración del personal: Fayol impuso el sistema de remuneración por bonos y reparto de utilidades que hasta nuestros días se siguen utilizando, estaba

totalmente convencido que un buen sistema de remuneración fomenta la productividad al premiar el esfuerzo bien dirigido.

12: Estabilidad del personal en el puesto: Al otorgarles a los empleados un empleo permanente son capaces de desarrollar habilidades que mejoran el aprovechamiento de los recursos en la organización.

13: Subordinación de los intereses individuales a los intereses colectivos:

Se deben anteponer los intereses de la organización a los de unos cuantos por lo que se debe asegurar que los empleados reciban un trato justo y sean recompensados por su desempeño esto permitirá mantener el orden en las relaciones internas lo cual es crucial para un sistema de administración eficiente.

14: Espíritu de grupo: Son los sentimientos mutuos del grupo por perseguir una causa común de la cual están todos convencidos; hoy en día se utiliza el término de cultura organizacional para definir esos sentimientos compartidos. (Jones, George, 2010:51-53).

La escuela que analizaremos a continuación no menos importante que las anteriores aplica los modelos matemáticos a las operaciones de las líneas de producción y distribución de las empresas, a partir de las ideas de Taylor.

#### **4: Escuela cuantitativa:**

Da inicio en el año de 1654 cuando Pascal estudia la probabilidad, esto permitió que se pusieran de moda los juegos de azar en las ferias.

En 1801 Gauss también francés desarrollo la teoría del número y perfecciona la teoría de pascal y la de distribución de frecuencias de repetición de hechos.

Su origen data de 1654 cuando Pascal estudiaba la probabilidad, permitiendo que los juegos de azar se hicieran más populares en las ferias. En 1801 Gauss, otro francés, publico su teoría del número perfeccionando la teoría predecesora de Pascal y la de la distribución de frecuencias, debido a esto hay un instrumento matemático que lleva su nombre: Campana de Gauss. (Hernández y Rodríguez, 2008: 43)

Walter A. Stewart junto con Ronald A Fisher sentaron las bases del muestreo estadístico, lo que permitió a Eduard Deming consolidar su método de calidad en la ATT. Stewart reconoció que la variabilidad de la calidad en el proceso de los productos es una realidad debido a la intervención de varios factores internos y externos; sin embargo también reconoció que aunque es imposible eliminar todas estas variables si se pueden encasillar en un margen predecible con límites tolerables. (Hernández y Rodríguez, 2008:45? También menciono que el control representa una herramienta de cuatro pasos:

- Fijación de estándares de calidad
- Hacer de conformidad con los estándares
- Acción cuando se excedan los límites tanto mínimo como máximo
- Hacer planes de corrección y llevarlos a cabo.

La escuela cuantitativa años después fue denominada de Investigación de operaciones:



Elaboración Propia con información de (Hernández y Rodríguez 2008:44-48)

#### 4.1: Escuela de Sistemas

La teoría general de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes pues esta escuela estudia a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en microsistemas que se interrelacionan entre y se afectan mutuamente. Este enfoque parte de la concepción aristotélica de causa y efecto. (Hernández y Rodríguez 2008:63).

La teoría general de sistemas surge como los trabajos del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, entre 1950 y 1968. Esta teoría no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. (Chiavenato, 2000:768).

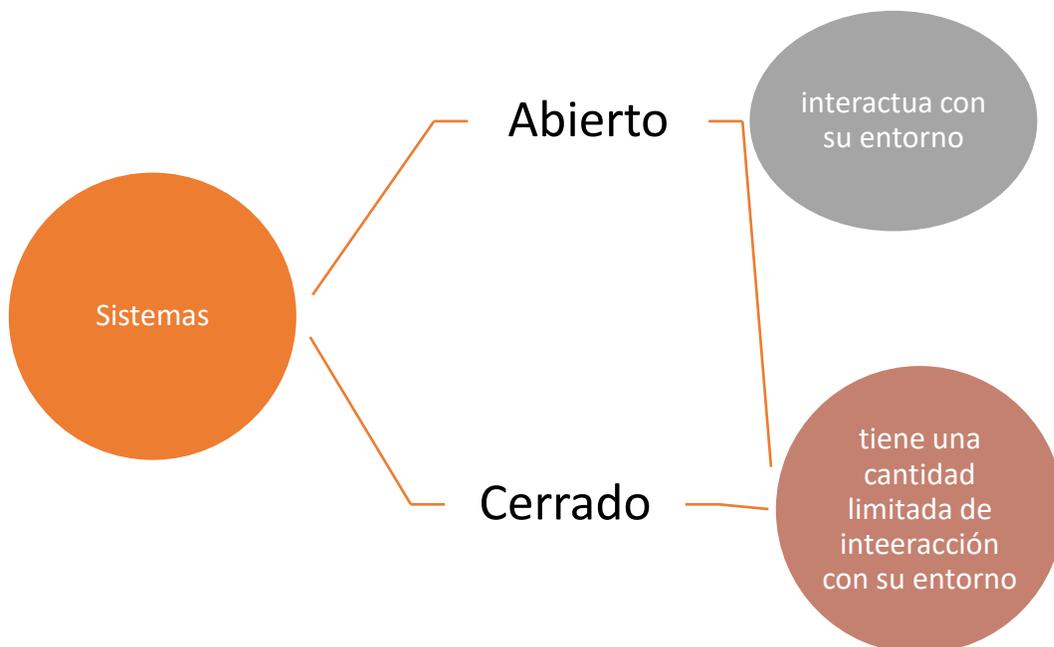
Bertalanffy no concebía al mundo fraccionado en diferentes áreas como física, química, biología, psicología, sociología, etc. Considera que estas son divisiones arbitrarias que presentan fronteras sólidamente definidas.

### La teoría general de sistemas

El análisis de los sistemas y de las técnicas cualitativas han beneficiado la administración de los procesos de transformación y ayuda también a la planeación y sobre todo a la toma de decisiones gerenciales, también es utilizado para el control de los recursos humanos mediante mapas de flujo de personas que muestran la entrada y salida de personal de la organización.

Es importante reconocer que las organizaciones siguen creando sistemas que permitan el incremento de la productividad según sean las necesidades de la operación diaria de la misma organización.

Tipos de sistemas:



#### 4.1.2: Enfoque estructuralista (burocrática)

La administración burocrática se refiere al uso de reglas, jerarquías establecidas, del trabajo y procedimientos detallados Max Weber. Quien fue un sociólogo Alemán, es la persona más estrechamente vinculada a la administración burocrática quien la llamo así porque sus estudios los baso en la burocracia del gobierno alemán. Weber es uno de los estudiosos de los problemas de las organizaciones, su interés eran las cuestiones sociales, económicas generales que afrontaba la sociedad. (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2010:43) También la teoría es conocida como estructuralista debido a que se basa en redes de comunicación formal considerando que Estructura “Es el ensamblaje de una construcción física o social de acuerdo con una ordenación duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas”. Para que nos quede un poco más claro se establecieron algunas líneas de comunicación en base a las jerarquías establecidas como son: (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2010:43).

**Autoridad** se refiere a quien tiene la facultad de tomar decisiones, existen dos tipos de autoridad que es formal e informal, considerando a la formal como aquella que establecen las líneas de una estructura organizacional y la informal es la relación entre los trabajadores por alguna coincidencia y las dos existen dentro de la organización.

Ya dijimos que esta teoría se basa en “reglas” que son directrices formales del comportamiento de los empleados en su trabajo que sirven para establecer la disciplina que una organización requiere para poder alcanzar sus metas. El respeto a las reglas garantiza la unificación de los procesos y de las operaciones.

**Comunicación:** Renate Mayntz dice “La comunicación y la autoridad siempre estará presente de manera activa en toda organización”, de una manera formal e informal comunicación La comunicación en sentido Horizontal la cual se maneja entre posiciones que manejan la misma jerarquía dentro del organigrama, y en Sentido Vertical la cual se maneja entre posiciones con distinta jerarquía dentro del organigrama o de abajo hacia arriba o viceversa.

Estructura funcional (División del Trabajo): Es el estudio de la organización desde el punto de vista de la división del trabajo y los roles sociales de los diferentes miembros de la organización.

Estructura de formalización administrativa o burocratización: Es el nivel de reglamentación formal a partir de documentos políticos, normas y reglas establecidas; en el caso de una empresa son sus manuales, planes rectores y códigos de ética.

**Max Weber**, famoso sociólogo alemán, principal exponente de la corriente estructuralista, su pensamiento es básico en la organización de las funciones de los organismos del estado; para entender a Weber es necesario conocer tres conceptos básicos:

1: Burocracia: Indica trabajo de oficina pública. Durante la revolución Francesa se le utilizó solamente para denominar al trabajo lento, mal organizado y carente de calidad de servicio al usuario. Sin embargo Weber la utiliza en la forma correcta y digna del servicio público. Consideró a la burocracia como un tipo de poder y no como un sistema social. Un tipo de poder ejercido desde el Estado por medio de su "clase en el poder", la clase dominante.

Concepto de autoridad: Weber utiliza poder y dominio como sinónimos de autoridad y los define como la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras. Weber clasificó a la autoridad en tres:

- Autoridad Legal: En este caso quien ejerce la autoridad es obedecido por lo que representa y no por su persona. El pueblo obedece las leyes porque considera que han sido establecidas a partir de un procedimiento legítimo.
- Autoridad Carismática: Independientemente de la autoridad legal que le da la organización en la que trabaja, se basa en una característica personal de quien nace con un don o gracia especial para influir en otras personas.

- **Autoridad Tradicional:** En este tipo de autoridad las personas son respetadas por la institución que representan independientemente de que tengan a su vez autoridad legal y carismática. (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2010:44).

Modelo ideal de Burocracia: Un modelo ideal de burocracia comprende:

- **Máxima división del trabajo:** Para poder lograr los objetivos que se plantea, el estado descompone el trabajo total en operaciones elementales.
- **Jerarquía de autoridad:** Todo empleado inferior debe estar sujeto al control y supervisión del superior.
- **Reglas que definan la responsabilidad y la labor:** Las órdenes y reglas serán precisas, claras y sencillas, determinando la responsabilidad del ejecutor.
- **Actitud Objetiva:** El dirigente público adecuado administra sin ira ni apasionamiento de sus ideales políticos, pues se debe a todos los ciudadanos.
- **Calificación técnica y seguridad en el trabajo:** El empleo en las organizaciones públicas debe ser una carrera para que los miembros se desarrollen y asciendan por méritos y antigüedad.
- **Evitar la corrupción:** Por ningún motivo debe haber enriquecimientos inexplicables.

#### **4.1.3: Administración por objetivos.**

Administración por Objetivos: Sin duda uno de los autores con más influencia en el pensamiento práctico de gerentes y directores es Peter Drucker, quien es considerado empírico por que no fundamenta sus aportaciones o reflexiones en la ciencia, en la academia o en las teorías existentes en su época. Afirma que la dirección de un negocio se debe guiar por objetivos, más que por controles debido a que el control es un limitante de la mente humana. Drucker dice que las empresas deben perseguir metas en las siguientes áreas:

- Posición en el mercado
- Innovación
- Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Rendimiento o Utilidades
- Desempeño ejecución-competitividad
- Actitudes del trabajador
- Responsabilidad pública.

Administración por Objetivos AxO: A partir de las contribuciones de Peter Ducker, se desarrollaron técnicas para administrar por objetivos, con el fin de permitir que los colaboradores fijen sus metas y objetivos para un periodo determinado.

Fundamentos de la AxO:

- AxO: Más que una técnica para administrar es una forma de pensar y actuar que permite la participación de los colaboradores lo cual fomenta el auto supervisión y el autocontrol.
- Coordinación de los objetivos: La coordinación se debe llevar a cabo bajo el principio de unidad de dirección, lo cual significa que cada acción individual debe de ir encaminada al logro de las metas de la organización.
- Deben ser Cuantificables: Los objetivos deben ser redactados de tal manera que puedan ser controlados por medios cuantitativos.
- Redactados debidamente: Sin duda el redactar correctamente los objetivos que queremos lograr es uno de los aspectos más importantes. Hernandez, Palafox, 2012:100-103).

Es importante mencionar que este enfoque debe diseñarse de tal forma que se respete el principio de unidad de dirección, que consiste en que todos los objetivos que se planteen dentro de la organización estarán dirigidos al logro del objetivo general.

## **5: Escuela Conductual:**

### **5.1: Relaciones Humanas en la Administración:**

Los primeros estudios científicos de las relaciones humanas datan de la primera mitad del siglo XX. Los enfoques humanistas provocaron que los tratadistas administrativos abandonaran la concepción tayloriana debido a que el nuevo paradigma humanista considera que “el elemento más importante de la empresa es el elemento humano”.

Mary Parker Follet: Critico abiertamente la aplicación materialista de Taylor, al afirmar que esta solamente tomaba en cuenta aspectos mecánicos producidos por el adiestramiento de los tiempos y movimientos sin tomar en cuenta aspectos psicológicos del hombre. Para Follet los administradores están obligados a saber manejar y aprovechar los conflictos con autoridad y poder este último es esencialmente moral ya que consiste en el reconocimiento otorgado a la persona que ocupa una posición en la organización, mientras que el poder es una consecuencia de la jerarquía. Indico que existen 3 maneras para resolver los problemas:

- **Predominio:** cuando un departamento poderoso de la organización impone sus condiciones a los usuarios constituye un monopolio interno imponiendo sus formularios y procedimientos sin tomar en cuenta a los demás departamentos lo cual provoca mayor costo de tiempo y recursos para la empresa.

- **Compromiso:** En las organizaciones se hacen concesiones mutuas entre departamentos (yo te apoyo si tú me apoyas), lo cual constituye una práctica insana aunque no tan dañina como el predominio.
- **Conflicto Constructivo:** Mientras exista una disposición de ambas partes para acordar lo mejor para la empresa el conflicto siempre será sano y positivo.

Elton Mayo: Es considerado el pionero de la psicología industrial, realizó las investigaciones más profundas y más serias que se han llevado a cabo en materia de comportamiento humano organizacional hasta nuestros días realizando los famosos experimentos Hawthorne durante los cuales experimento con los trabajadores en distintos escenarios como lugares con una mejor iluminación , otorgamiento de descansos, almuerzos gratis, entre otras cosas que dieron como resultado un aumento considerable en la productividad. (Hernández, Palafox, 2012:108-112).

## 5.2: Neo humanorelacionismo:

Abraham Maslow: Señala que existen dos grandes necesidades para el hombre las primarias: Necesidades fisiológicas y de seguridad y las secundarias: Las de carácter Psicológico-Social desglosándolas en la famosa pirámide de Maslow:



1: Necesidades Fisiológicas: El primer motivo por el que un hombre actúa son las necesidades fisiológicas relacionadas con la preservación de la vida.

2: Seguridad: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, el hombre requiere de seguridad para proteger de peligros futuros a aquellos que dependen de él.

3: Aceptación: El hombre requiere de relaciones sociales en su vida.

4: Autoestima: El ser humano necesita de amor propio, contar con una buena imagen de sí mismo para poder proyectarse.

5: Autorrealización: Esta necesidad de estado óptimo se da cuando se han cubierto todas las necesidades ya mencionadas.

### **5.3: Enfoque Contingente:**

Una contingencia es una alteración no prevista al orden establecido. Esta teoría menciona que el éxito en la dirección de las organizaciones depende de reconocer que las empresas son sistemas complejos, las cuales interactúan en un ambiente que indudablemente generara contingencias, pero que se pueden convertir en oportunidades si se sabe cómo administrarlas correctamente, o se puede minimizar el daño. (Hernández, Palafox, 2012:108-126).

Esta teoría menciona que el éxito de la dirección de las empresas depende de reconocer que las organizaciones son sistemas complejos, los cuales interactúan en un ambiente variante generador de contingencias, que bien administradas se pueden convertir en oportunidades; asimismo, es posible aprovechar las amenazas del entorno, o bien, minimizar el riesgo. (Hernández, Palafox, 2012: 122).

### **5.4: Desarrollo Organizacional:**

“Es una corriente administrativa que se fundamenta en las ciencias del comportamiento, Psicología y sociología, basado en el pensamiento sistémico, que

permite planear estratégicamente el cambio de una cultura organizacional inoperante y aniquiladora.

**Objetivo** del DO, rediseñar el comportamiento grupal en la empresa mediante la revisión de valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres así como la forma de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa.

Se puede **definir** como una estrategia apoyada por la alta dirección para modificar el comportamiento colectivo con base en la capacitación y sensibilización del personal con la finalidad de lograr un cambio en la organización; y está centrada en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomado como punto de partida a las personas; guiada por la misión de la organización y evalúa su estructura actual, así como los procesos técnicos o productivos". (Hernández, Palafox, 2012:128).

Como podemos observar las aportaciones de todos estos personajes y escuelas de la administración sentaron las bases para la administración moderna.

Muchos de ustedes que ya trabajan podrán identificar estas aportaciones en sus lugares de trabajo. De ahí la importancia de conocer los orígenes de la administración.

**Actividad:**

**Ahora por favor realiza una breve redacción de lo visto en esta unidad de aprendizaje.**

---

---

---

---

---

---

---

**Bibliografía:**

- 1: JONES, G., George, J. (2010) ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA. 6ª. Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana. (ISBN: 9786071502926)
- 2: Hernández y Rodríguez, S., Palafox de anda g. (2012). Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad. 3ª. Edición. México: Mc Graw Hill Higher Education. (ISBN: 9786071507754)
- 3: Hernández y Rodríguez, S., Palafox de anda g. (2008). Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad. 2ª. Edición. México: Mc Graw Hill Higher Education. (ISBN: 139789701064856).

## Unidad de Competencia II: Competencias Gerenciales.



### 2: Competencias Gerenciales

#### 2.1: Concepto de Competencia

2.2: ¿Que son las competencias Gerenciales?

2.3: Competencia para la Comunicación

2.4: Competencia para la Planeación y Gestión

2.5: Competencia para el Trabajo en Equipo

2.6: Competencia para la acción estratégica

2.7: Competencia Multicultural

2.8: Competencia para la Autoadministración

**Introducción:**

El propósito de esta unidad es el de dar a conocer al estudiante las características que debe desarrollar el gerente ideal, se analizarán la definición, las actitudes, valores, emociones y cultura, que debe tener en el momento que sea requerido por su organización.

También trataremos los tipos de gerentes que existen y será el estudiante quien a libre albedrío elija el que se adapte mejor a su vida laboral para poder realizar una buena gestión.

**Objetivo de la Unidad:**

Identificar los niveles gerenciales y las funciones básicas de los gerentes los valores, actitudes, emociones su cultura y los rasgos de personalidad describir las competencias gerenciales y la forma en que podrá desarrollarlas para ser más eficiente al dirigir las personas.

## INDICE

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 1: Gerente: .....                                           | 32 |
| 1.1: ¿Que es un Gerente? .....                              | 32 |
| 1.2: El Gerente como Persona: .....                         | 33 |
| 1.2.1: Valores, Actitudes y Emociones: .....                | 33 |
| 1.2.3: Cultura: .....                                       | 34 |
| 1.2.4: Rasgos de personalidad: .....                        | 34 |
| 1.2.5: Tipos de gerentes: .....                             | 34 |
| □ 1.2.5.1: Gerentes Funcionales .....                       | 34 |
| □ 1.2.5.2: Gerentes o Directores generales .....            | 34 |
| o 1.2.5.3: Gerentes de primera Línea: .....                 | 35 |
| o 1.2.5.4: Gerentes de nivel Medio: .....                   | 35 |
| o 1.2.5.5: Gerentes de nivel Alto o Altos directivos: ..... | 35 |
| <br>                                                        |    |
| 2: Competencias Gerenciales: .....                          | 35 |
| 2.1: Concepto de Competencia: .....                         | 35 |
| 2.2: ¿Que son las competencias Gerenciales? .....           | 36 |
| □ 2.3: Competencia para la Comunicación: .....              | 36 |
| □ 2.4: Competencia para la Planeación y Gestión: .....      | 36 |
| □ 2.5: Competencia para el Trabajo en Equipo: .....         | 36 |
| □ 2.6: Competencia para la acción estratégica: .....        | 37 |
| □ 2.7: Competencia Multicultural: .....                     | 37 |
| □ 2.8: Competencia para la Autoadministración: .....        | 37 |
| <br>                                                        |    |
| Bibliografía: .....                                         | 38 |

## **Introducción:**

Ser gerente representa actuar emocionalmente y apoyarse muchas veces en el instinto. Se debe desarrollar la habilidad de reaccionar de manera rápida ante las situaciones que se presenten, donde el pensamiento reflexivo y deliberado es un aspecto muy importante en las acciones administrativas. Es muy frecuente ver a los gerentes con cargas de trabajo excesivas pues es poseedor de muchas responsabilidades y que no se den el tiempo necesario para el análisis de las situaciones por lo que tiene que tomar decisiones en condiciones inciertas sin estar seguros de saber cuáles resultados serán los ideales.

Enseguida analizaremos el concepto los tipos de gerentes, los niveles gerenciales y comprenderemos las competencias que deben tener los gerentes.

## **1: Gerente:**

### **1.1: ¿Que es un Gerente?**

Es la persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objetivo de alcanzar las metas de cualquier organización.

El término **gerente** significa, quien está a cargo de la dirección o coordinación de la organización, institución o empresa, o bien de una parte de ella como es un departamento o un grupo de trabajo. Como sería por ejemplo, un Gerente general, un Gerente de finanzas, un Gerente de personal, gerentes de sección, gerentes de turno, gerentes de proyecto, etc.

Otro concepto muy parecido pero más amplio es el **directivo**, el cual proviene de su etimología del latín “dirigere”, y significa ordenar en muchas direcciones, por lo cual su tarea es básicamente de tipo administrativa (no operativa). Es entonces aquel que dirige, suponiendo una relación de mando-obediencia; es quien ordena, guía y dispone de un emprendimiento o una parte de aquel. (Wikipedia)

## 1.2: El Gerente como Persona:

El gerente como persona debe ser poseedor de valores, actitudes positivas, y saber controlar sus emociones como ya platicamos anteriormente es la persona que planea, organiza, dirige y controla las actividades administrativas de la organización pues bien enseguida analizaremos los valores actitudes y emociones de los gerentes.

**1.2.1: Valores, Actitudes y Emociones:** en este punto se enlista los valores, actitudes que debe contener un gerente:

- **Alto grado de autoestima y Responsabilidad.** Si el mismo no se quiere y no es responsable entonces como podrá hacer que sus subordinados trabajen responsablemente.
- **Disposición para el uso y manejo de equipo y tecnología,** este es un punto muy importante, que la actualidad exige para que un gerente sea competitivo el dominio de otro idioma y el manejo de la tecnología se hacen cada día más indispensables.
- **Integridad.** El gerente debe ser una persona íntegra, para poder tener la confianza de sus subordinados.
- **Honestidad** es un valor definitivamente que los gerentes deben mostrar ante las personas que tenga bajo su responsabilidad.
- **Trabajo en equipo** actualmente las organizaciones requieren de integrar a su organización personal con la habilidad para el trabajo en equipo pues esto es una muestra de productividad.
- **Normas de conducta.** Que podemos decir de las normas de conducta, pues que quien no esté dispuesto a obedecer la norma de la organización su tiempo dentro de ella será muy corto.
- **Principios,** de respeto hacia sus subordinados y compañeros de trabajo para desarrollar un ambiente de trabajo sano.
- **Ética en la práctica profesional.** En este tiempo donde los valores brillan por su ausencia, donde se dice que cada día se carece más de los valores es necesario que al integrar al personal a la organización se identifique si actuara con ética.

- **Responsabilidad en alcanzar el bienestar común.** Muy importante es que nuestros gerentes sepan trabajar para el bien común y no de manera individualista pues esto permite tener mayor productividad.
- **Motivación para la búsqueda y el logro de metas:** Los gerentes deben comprometerse al logro de los objetivos de la organización con el apoyo de las personas que tiene bajo su dirección.

### 1.2.3: Cultura:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

### 1.2.4: Rasgos de personalidad:

Necesidad de Logro

Necesidad de Poder

Necesidad de Afiliación

Locus Interno de Control

Locus externo de Control

Autoestima

### 1.2.5: Tipos de gerentes:

- **1.2.5.1: Gerentes Funcionales:** Supervisan a los empleados que tienen experiencia en un campo, como contabilidad, recursos humanos, ventas, finanzas, marketing o producción. Por lo general este tipo de gerentes cuenta con vasta experiencia y conocimientos técnicos en las áreas de operación que supervisan.
- **1.2.5.2: Gerentes o Directores generales:** Son aquellos encargados de las operaciones de unidades más complejas como toda la empresa o una

división. Poseen una gama de competencias gerenciales más amplia que la de los gerentes funcionales.

- **1.2.5.3: Gerentes de primera Línea:** Son los encargados directos de la producción de bienes y servicios. Los empleados que dependen de ellos desempeñan el trabajo básico de la producción. Por lo general deben tener gran experiencia técnica para poder enseñar las tareas correspondientes a sus subordinados y supervisarlos día tras día. La vida laboral de estos gerentes suele ser muy agitada llena de presiones y muy poco espectacular.
- **1.2.5.4: Gerentes de nivel Medio:** Son los encargados de establecer objetivos congruentes con las metas de la alta dirección y traducirlas a las metas y planes específicos que implementaran los gerentes de primera línea. Frecuentemente tratan de resolver lo que la alta gerencia espera lograr con lo que en realidad pueden hacer los gerentes de primera línea.
- **1.2.5.5: Gerentes de nivel Alto o Altos directivos:** Ellos deciden el curso general de una organización. Pasan más del 75% de su jornada laboral planeando y dirigiendo. Al igual que los gerentes de nivel medio pasan poco tiempo controlando directamente el trabajo de terceros.

## **2: Competencias Gerenciales:**

### **2.1: Concepto de Competencia:**

Es la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal

## 2.2: ¿Que son las competencias Gerenciales?

Son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que debe poseer un administrador para ser efectivo en una amplia gama de puestos gerenciales y en distintos tipos de organizaciones. Existen seis tipos de competencias gerenciales:

- **2.3: Competencia para la Comunicación:** Es la capacidad para transmitir e intercambiar información de manera efectiva y de fácil entendimiento. Incluye la comunicación formal, informal y la negociación, los gerentes de todos los países utilizan una comunicación informal para sentar las bases de la colaboración dentro y fuera de la organización; por otro lado la comunicación formal se utiliza para dar a conocer hechos o actividades importantes y mantenerlas actualizadas respecto a los proyectos en curso. Implica hablar, escribir y también escuchar, así como observar el lenguaje corporal y ser susceptible a las señales que utilizan las personas para modificar el significado de las palabras.
- **2.4: Competencia para la Planeación y Gestión:** Implica el decidir cuales tareas se desempeñaran y el cómo se llevaran a cabo, asignar los recursos que permitan la realización de dichas tareas y por ultimo monitorearlas para asegurarse que se lleven a cabo. Algunas de las actividades que incluye esta competencia son la recolección de información, análisis y solución de problemas, la planeación y organización de proyectos. Es por eso que al momento de planear y de organizar se trabaja con los empleados para aclarar los objetivos generales, asignar los recursos necesarios y convenir las fechas de terminación.
- **2.5: Competencia para el Trabajo en Equipo:** Se refiere a que grupos pequeños de personas desempeñan tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto serán los responsables de los resultados el éxito de esta

competencia depende del correcto diseño de los equipos, crear un entorno que apoye a los equipos y de una correcta administración de la dinámica de los equipos.

- **2.6: Competencia para la acción estratégica:** Consiste en comprender la misión general y los valores de la empresa y en garantizar que las acciones coincidan con ellos. Incluye el conocimiento del ramo de la industria que se maneje, así como el de la organización y la acción estratégica de la misma. Gerentes y empleados que conocen la industria son capaces de anticipar con exactitud las tendencias estratégicas y de prepararse para las necesidades futuras de la organización. Lo que permitirá emprender acciones estratégicas.
- **2.7: Competencia Multicultural:** Se basa en conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones, políticas, culturas y economías que se presentan en distintos países, para lo cual se debe tener conocimiento y comprensión de distintas cultural así como apertura y sensibilidad cultural.
- **2.8: Competencia para la Autoadministración:** Se asume la responsabilidad de su vida dentro y fuera del trabajo y se es responsable del propio desarrollo. Se debe contar con integridad y conducta ética, ímpetu y flexibilidad personal, equilibrio entre la vida laboral y personal, y el conocimiento y desarrollo de uno mismo. Es probable que el reto gerencial más grande que encuentre sea saber cuáles son las prioridades para su vida personal y laboral y encontrar la manera de combinarlas.

**Bibliografía:**

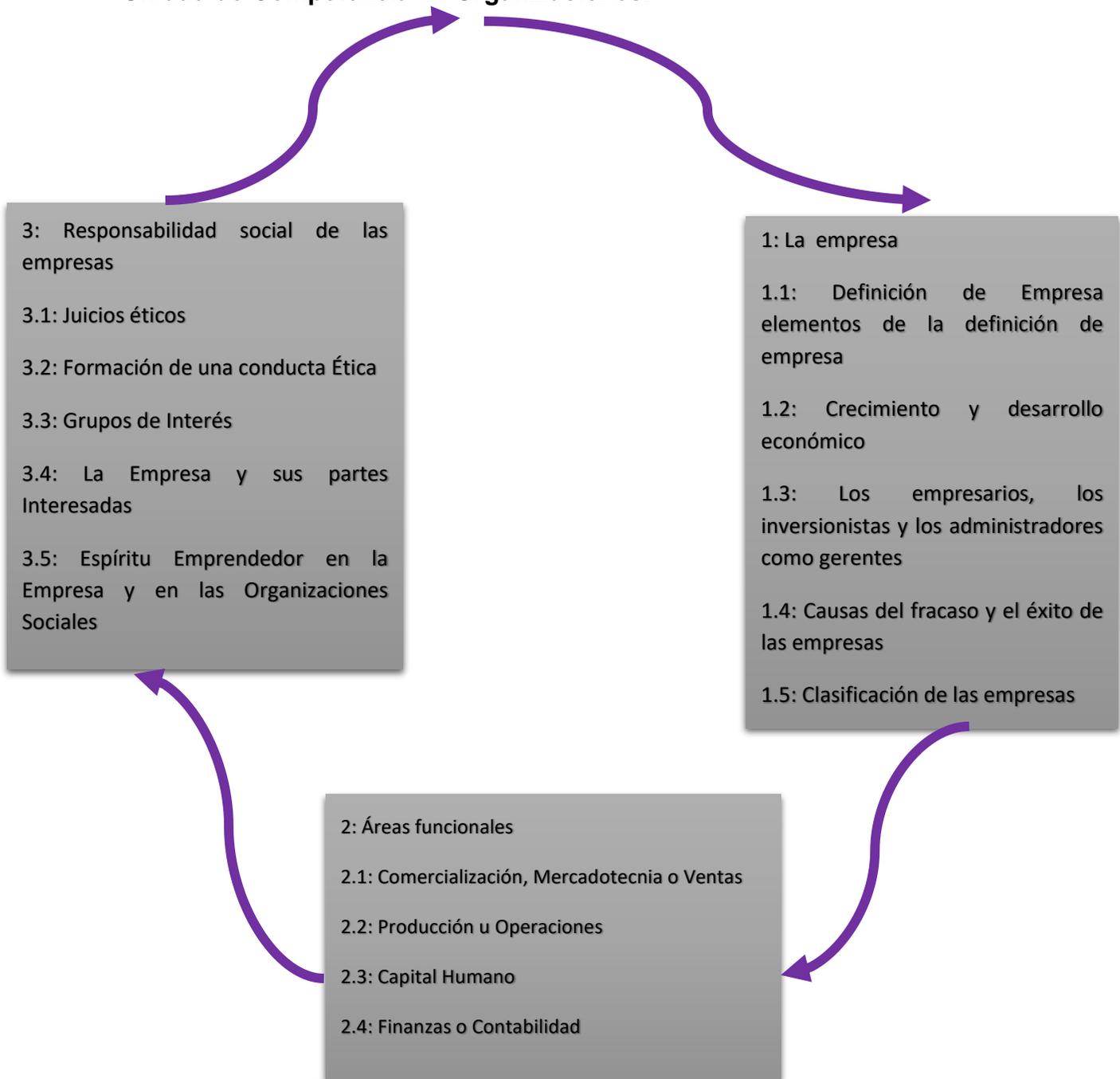
1: Hellriegel, D., Jackson S. Y Slocum, J. (2009) Administración: Un enfoque basado en competencias. 11<sup>a</sup>. Edición. México: Cengage Learning. (ISBN: 9789708300674).

2: Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda G. (2012). Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad. 3<sup>a</sup>. Edición. México: Mc Graw Hill Higher Education. (ISBN: 9786071507754).

3: Garza Treviño, J.G. (2005). Administración Contemporánea. 2<sup>a</sup>. Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana. (ISBN: 9701026624).

4: Jones, G., George, J. (2010). Administración Contemporánea. 6<sup>a</sup>. Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana. (ISBN: 9786071502926)

### Unidad de Competencia III: Organizaciones.



**Introducción:**

Atraves de esta unidad se conocerá a detalle la definición de empresa y no solamente como un edificio dedicado a cierta rama de la industria, sino que se conocerán las partes involucradas e interesadas en el buen funcionamiento de una organización como lo son los inversionistas, sindicatos o empleados a los cuales les beneficia directamente el correcto funcionamiento de esta.

También se estudiarán las áreas funcionales que hacen posible el funcionamiento de cualquier organización, sin importar la actividad a la que se dedique inclusive si se trata de una organización sin fines de lucro. Todo esto para conocer el ente de pies a cabeza, ya que no se puede mejorar o dirigir algo que no se conoce.

**Objetivo de la Unidad:**

Analizar la empresa, su importancia como campo de aplicación de la administración y reconocimiento del crecimiento y participación en el desarrollo económico.

**INDICE:**

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1: La empresa:                                                                | 41 |
| 1.1: Sociedad Organizacional:                                                 | 43 |
| 1.2: Definición de Empresa elementos de la definición de empresa:             | 43 |
| 1.3: Crecimiento y desarrollo económico:                                      | 44 |
| 1.4: Los empresarios, los inversionistas y los administradores como gerentes: | 45 |
| 1.5: Causas del fracaso y el éxito de las empresas:                           | 46 |
| 1.6: Clasificación de las empresas:                                           | 46 |
| 1.6.1: Por su tamaño                                                          | 46 |
| 1.6.2: Número de empleados                                                    | 46 |
| 1.6.3: Ventas netas anuales                                                   | 46 |
| 1.6.4: Por su Giro:                                                           | 47 |
| 1.6.5: Por el origen de su Capital o recursos:                                | 47 |
| 1.6.6: Por sectores Económicos (Actividad): Según Silvestre Méndez.           | 47 |
| 1.6.7: Por su finalidad:                                                      | 48 |
| <br>                                                                          |    |
| 2: Áreas funcionales:                                                         | 48 |
| 2.1: Comercialización, Mercadotecnia o Ventas:                                | 48 |
| 2.2: Producción u Operaciones:                                                | 48 |
| 2.3: Capital Humano:                                                          | 48 |
| 2.4: Finanzas o Contabilidad:                                                 | 49 |
| <br>                                                                          |    |
| 3: Responsabilidad social de las empresas:                                    | 49 |
| 3.1: Juicios éticos:                                                          | 49 |
| 3.2: Formación de una conducta Ética:                                         | 51 |
| 3.3: Grupos de Interés:                                                       | 52 |
| 3.4: La Empresa y sus partes Interesadas:                                     | 52 |
| • 3.4.1: Los Accionistas:                                                     | 52 |
| • 3.4.2: El Factor Humano o Colaboradores de la empresa                       | 52 |

- 3.4.3: Los Proveedores y Distribuidores: 52
  - 3.4.4: Los Sindicatos: 52
  - 3.4.5: La comunidad y las autoridades regionales donde opera la empresa: 52
  - 3.4.6: El sector Educativo: 52
- 3.5: Espíritu Emprendedor en la Empresa y en las Organizaciones Sociales: 53

Bibliografía: 54

## **Introducción**

Las organizaciones con el transcurso del tiempo han ido sufriendo cambios drástico pues la necesidad de administrarlas requieren de nuevas formas de organización, nuevos sistemas de dirección y sistemas de dirección, y estructura empresarial, están orientadas a la satisfacción del cliente, requiere de confianza en las personas y la individualización en el trabajo han tomado nuevas formas pues la innovación se ha vuelto un elemento importante para la subsistencia de las organizaciones. La forma de producción ya no es en serie ahora se tiene en consideración la opinión de los clientes, debido a las tendencias sociales, la responsabilidad social, y la ética empresarial son imprescindibles para un buen desarrollo y logro de los objetivos. (Garza 2000:139).

## **La empresa:**

### **1.1: Sociedad Organizacional:**

El ser humano es un ente que vive en grupos, no vive aislado e interactúa con un sinnúmero de personas y organizaciones. Esto es debido a que el ser humano tiene limitaciones por lo que le es necesario ayudarse entre sí formando organizaciones que lo ayuden a alcanzar ciertos objetivos a los que solo no podría llegar una organización existe solo cuando: Hay personas con la capacidad de comunicarse, que estas personas estén dispuestas a contribuir en la acción a la que se quiere llegar y que todos tengan un mismo fin en común.

### **1.2: Definición de Empresa elementos de la definición de empresa:**

-Conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones políticas, costumbres propias y tienen un objetivo en específico. (Bravo, 1985).

-Es una acción ardua y dificultosa que valerosamente un individuo comienza. (Hernández y Rodríguez, Palafox. 2012:33).

-Empresa es “Una entidad legal, económica, social y moral en la que inversionistas, empresarios e individuos capacitados se unen con el objeto de producir bienes y servicios que satisfacen una o varias necesidades de los individuos en el mercado en el que opera. (Hernández y Rodríguez, Palafox. 2012:33).

Elementos de la definición de empresa:

- **Entidad Legal:** Es una unidad constituida conforme al marco jurídico vigente de la sociedad en que opera.
- **Entidad Económica:** Productora de riqueza para la sociedad ya que agrega valor a los bienes o servicios que adquiere al momento de transformarlos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Entidad Económica Financiera:** Debido a que uno o más individuos invierten capital propio o mediante algún financiamiento, con el fin de obtener beneficios provenientes de dicha inversión.
- **Ente Social:** Esta organizada de manera que tiene sistemas de producción y de información financiera a cargo de sus colaboradores, bajo un sistema social piramidal jerárquico para obtener resultados en forma eficiente. (Hernández y Rodríguez, Palafox. 2012:33-34).

### 1.3: Crecimiento y desarrollo económico:

El desarrollo económico es la capacidad para crear riquezas a fin de promover y mantener la prosperidad y el bienestar económico y social de sus habitantes. En una economía moderna las empresas siguen la regla de oro “Utilizar la creatividad en su manejo así como en lo relativo a sus productos y servicios”. El crecimiento económico se refiere a un aumento de la riqueza no necesariamente repartida de manera homogénea por lo que tiene poco significado para la población en general. El desarrollo económico implica crecimiento y distribución homogénea que tienda a mejorar las condiciones de la población en general.

Octavio Galiener mencionado en Hernández et al. 2012:35 comenta que las empresas no tienen otra fuente para permanecer en un mercado altamente competitivo, solo sus innovaciones les permiten reducir sus costos y responder mejor a las necesidades e sus consumidores.

La empresa es el lugar en el que se crea el desarrollo económico y progreso técnico.

La innovación es producto de la investigación; las grandes empresas la llevan a cabo ya sea en sus instalaciones o en el centro de educación superior.

#### **1.4: Los empresarios, los inversionistas y los administradores como gerentes:**

Regularmente las empresas son dirigidas por sus propietarios fundadores. Hoy en día más del 90% de las empresas a nivel mundial son familiares. En México esa cifra es más grande ya que el 94% de las empresas en el país son dirigidas por sus propietarios fundadores. En su proceso de desarrollo las empresas requieren de la administración y de gerentes profesionales. Es por eso que muchos empresarios toman la decisión de dejar las riendas de su empresa a gerentes profesionales con una capacidad más alta. Por lo general todas las grandes empresas fueron pequeñas en su momento y luego se capitalizaron ya sea por reinversión de utilidades o por financiamiento externo ya sea bancario o por Inversionistas. (Hernández y Rodríguez, Palafox. 2012:37).

Aunque el hecho de ser inversionista no implica forzosamente ser empresario así como el empresario no necesariamente es el mejor administrador y gerente de su empresa por lo que en la mayoría de los casos los inversionistas solo miden el riesgo de invertir y exigen resultados tanto al empresario como a los ejecutivos. Hoy en día las organizaciones demandan que los recién egresados en carreras económico administrativas tengan una mayor preparación en funciones gerenciales, especialmente en materia estratégica, que sean capaces de desarrollar un plan a corto, mediano y largo plazo; así como también tener capacidad de negociación que atraerá riqueza para la empresa. (Hernández y Rodríguez, Palafox. 2012:38).

### 1.5: Causas del fracaso y el éxito de las empresas:

El éxito de una organización depende de una buena organización, gestión y una correcta administración, contar con una misión y visión que definan hacia donde queremos llevar a la organización, contar con un liderazgo que permita convencer a los miembros de la organización de los propósitos de la misma y tener la capacidad de detectar errores a tiempo para poder evitarlos o reducir el daño a la empresa.

El fracaso de una empresa se puede entender como la insolvencia que es cuando una empresa esta inhabilitada para pagar sus deudas llámese bancos, fisco, proveedores, etc. Algunas de las causas más comunes son el cambio en las preferencias del consumidor, crisis económicas provocadas por recesiones extensas, el incremento de los costos del dinero y la falta de previsión para la sucesión en la dirección y administración de los negocios. Otra causa común del fracaso en una organización es la mala administración que se presenta principalmente en las empresas de reciente creación o con menos de dos años de funcionamiento. (Hernández y Rodríguez, Palafox. 2012:41).

### 6: Clasificación de las empresas:

1.6.1: Por su tamaño

1.6.2: Número de empleados

1.6.3: Ventas netas anuales

| Tamaño         | Sector   | Rango de núm. de Trabajadores | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo Combinado |
|----------------|----------|-------------------------------|----------------------------------------|-----------------------|
| <b>Micro</b>   | Todas    | Hasta 10                      | Hasta \$4                              | 4.6                   |
| <b>Pequeña</b> | Comercio | De 11 a 30                    | De \$4.01 a \$100                      | 93                    |

|                |                       |             |                     |     |
|----------------|-----------------------|-------------|---------------------|-----|
|                | Industria y Servicios | De 11 a 50  | De \$4.01 a \$100   | 95  |
| <b>Mediana</b> | Comercio              | De 31 a 100 | De \$100.01 a \$250 | 235 |
|                | Servicios             | De 51 a 100 | De \$100.01 a \$250 | 235 |
|                | Industria             | De 51 a 250 | De \$100.01 a \$250 | 250 |

Hernández y Rodríguez (2012) pág. 42.

#### 1.6.4: Por su Giro:

- Industrial: Se dedican tanto a la extracción de recursos renovables y no renovables y a la transformación de los mismos.
- Comercial: Se dedican a la compra venta de productos terminados.
- De Servicios: Ofrecen productos intangibles a la sociedad y se dividen en dos: con o sin fines de lucro.

#### 1.6.5: Por el origen de su Capital o recursos:

- Públicas: Aquellas cuyo capital proviene del Estado y tienen como propósito satisfacer las necesidades que no cubre la iniciativa privada.
- Privadas: Su capital proviene de inversionistas particulares
- Transnacionales: Pueden ser privadas o públicas y su capital proviene del extranjero y cuentan con presencia en distintos países.
- Mixtas: Funcionan con capital tanto privado como del estado.

#### 1.6.6: Por sectores Económicos (Actividad): Según Silvestre Méndez.

Sector Agropecuario: Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca

Sector Industrial: Extractivo y de Transformación.

Sector Servicios: Comercio, Restaurantes, Transporte, Comunicaciones, Alquiler de Inmuebles, Profesionales, Educación, Médicos, Gubernamentales y Financieros.

**1.6.7: Por su finalidad:**

- Con Fines de Lucro buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables y están constituidas por personas que desean multiplicar su capital y obtener beneficios o utilidades que se denominan dividendos.
- Sin fines de Lucro (no lucrativas) este tipo de organización no persigue fines de lucro manejan recursos pero no obtienen utilidades. (Garza, 2000:42).

**2: Áreas funcionales:**

Un área funcional es aquella área administrativa de trabajo especializado que se deriva de las actividades productivas en las organizaciones básicamente empresariales y se dividen en cuatro:

**2.1: Comercialización, Mercadotecnia o Ventas:**

Encargada del desarrollo de productos para responder a las necesidades del mercado, determina los segmentos y canales de distribución. Define el precio y los volúmenes de venta, política de descuentos en coordinación con Producción y Finanzas. Es responsable de la elaboración de cotizaciones a los clientes. Programa el presupuesto anual de ventas y es el encargado de generar el diseño de imagen de los productos y logo estratégico de posicionamiento de la empresa en el mercado o segmento de negocios.

**2.2: Producción u Operaciones:**

Se encarga del desarrollo del Layout, encargado de la línea de producción; programa la producción en colaboración con los departamentos de Recursos humanos y Finanzas; Genera la operación de distribución a clientes (Logística). Se encarga del mantenimiento de la planta y el equipo.

**2.3: Capital Humano:**

Detecta las necesidades de personal a corto y largo plazo generando un plan de carrera para cada puesto; es el encargado directo de la selección, reclutamiento,

desarrollo, promoción y retiro del personal. Capacita y se encarga de los programas de inducción a la empresa, evaluación del desempeño individual y colectivo, y del clima laboral.

#### **2.4: Finanzas o Contabilidad:**

Se encarga de registrar todas las transacciones económicas mediante un sistema para generar información de acuerdo con estudios financieros como el balance general o el estado de resultados. En coordinación con otras áreas es responsable de elaborar los presupuestos anuales y los análisis de nuevos proyectos; realiza el pago de nóminas en cumplimiento con las obligaciones fiscales y laborales.

### **3: Responsabilidad social de las empresas:**

#### **3.1: Juicios éticos:**

Para llegar a un juicio Ético se utilizan tres enfoques:

1: Enfoque Utilitario: Se concentra en los comportamientos y en los resultados y no en los motivos o en las maneras para esas acciones. El enfoque utilitario establece normas éticas para las necesidades económicas:

- Alcanzar las metas de la Organización: Los administradores utilitarios piensan que las empresas que operan en un sistema de competencia de mercado pueden conseguir el mayor beneficio para el mayor número de personas si maximizan las utilidades. Según esta lógica una empresa que genera altas utilidades puede ofrecer productos de mayor calidad al precio más bajo posible a los consumidores.
- Eficiencia: Tanto administradores como trabajadores deben tratar de alcanzar las metas de la organización con la mayor eficiencia posible; esta se logra minimizando los insumos y maximizando los productos sin importar las consecuencias de tomar estas medidas como el recorte de personal o el trasladar la producción a otro país para aprovechar la mano de obra más barata.

- Conflictos de Interés: Los intereses personales no deben interferir en la posibilidad de alcanzar los objetivos de la organización.

2: Enfoque de los derechos Morales: Nos dice que las decisiones deben de ser congruentes con los derechos y los privilegios fundamentales; estos derechos están planteados en documentos como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Declaración de los Derechos Humanos. Los elementos centrales interrelacionados de este enfoque son:

- Vida y Seguridad: Empleados, Clientes y público en general no tienen derecho a que su vida se ponga en peligro sin su previo conocimiento ni de forma innecesaria solo para generar mayores utilidades.
- Veracidad: Hoy en día las prácticas para mejorar la calidad y las orientadas al cliente hacen que el enfoque dirigido a las relaciones con los consumidores sea muy arriesgado el engañar a propósito a clientes, empleados o proveedores; sin embargo cada vez con mayor frecuencia se presentan oportunidades para retener o falsificar información de forma "legal".
- Privacidad: Dados los requisitos legales y en respuesta a las expectativas de los clientes, una serie de empresas ha instituido políticas y prácticas específicas para la privacidad y se las comunican a sus clientes con regularidad. El derecho moral de los ciudadanos a controlar el acceso a su información personal y a decidir la forma en que el gobierno, los empleadores y otros la puedan usar fue la base de la Ley federal de protección de datos personales en posesión de los Particulares.
- Libertad de Conciencia y Expresión: Los empleados tienen el derecho a no seguir órdenes que violen sus creencias morales o religiosas.

3: Enfoque de la Justicia: Implica evaluar las decisiones y el comportamiento respecto a la medida de equidad con la que se reparten los beneficios y costos entre individuos y grupos. Para lo cual deben aplicarse tres principios:

- El Principio de la justicia Distributiva: Establece que no se debe brindar a los individuos un trato diferente en razón de características definidas de forma arbitraria. Como la diferencia de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito ejecutivo.
- Principio de Equidad: Este principio requiere que los empleados apoyen las reglas de la organización siempre y cuando esta sea justa y que los empleados hayan aceptado de forma voluntaria algunos beneficios u oportunidades a efecto de mejorar sus propios intereses. Por lo tanto se espera que los trabajadores se sujeten a las reglas de la organización, aun cuando esta pudiera restringir sus opciones individuales.
- Principio de la Obligación Natural: Las personas deben aceptar ciertas responsabilidades y obligaciones a cambio de ciertos derechos. Establece que las decisiones y conductas están fundadas en los principios universales que hacen que una persona sea un miembro responsable de la sociedad y tiene cuatro obligaciones universales las cuales son:
  - Ayudar a terceros que lo necesitan o están en peligro
  - No dañar ni perjudicar a terceros
  - No provocar un sufrimiento Innecesario Apoyar y cumplir con las instituciones justas.

### **3.2: Formación de una conducta Ética:**

La Ética es un conjunto de valores, principios y reglas que definen la conducta que es correcta y la que no lo es. Para lo cual interfieren tres influencias:

1: Influencias Culturales: Son el conjunto de creencias que desarrolla un pueblo de forma cociente o inconsciente y que se transmite de generación en generación para que exista esta cultura esta debe contar con:

- Debe ser compartida por la mayoría de los miembros de un grupo o una sociedad.
- Debe ser transmitida de una generación a otra.
- Debe dar forma al comportamiento, decisiones y percepciones del mundo.

2: Influencias Legales y Normativas: Son las normas y valores de la sociedad que las cortes se encargan de hacerlas cumplir.

3: Influencias Organizacionales: Las organizaciones influyen en las acciones de sus empleados de manera formal e informal.

### **3.3: Grupos de Interés:**

#### **3.4: La Empresa y sus partes Interesadas:**

**Los Accionistas:** o Shareholders: Su interés en el correcto desarrollo de la empresa se deriva de que tienen todo o parte de su capital invertido en la empresa.

**El Factor Humano o Colaboradores de la empresa:** Su interés se deriva de que el correcto funcionamiento y desarrollo de la empresa depende su empleo.

**Los Proveedores y Distribuidores:** En diversas ocasiones los proveedores son dependientes del desarrollo de la empresa o “núcleo” a la que le suministran recursos; por lo que a mayores ventas de dicho núcleo mayores beneficios para ellos.

**Los Sindicatos:** A pesar de ser organismos que defienden los derechos de los trabajadores también se preocupan de cuidar las fuentes de empleo, la productividad y la calidad.

**La comunidad y las autoridades regionales donde opera la empresa:** Es un beneficio mutuo entre la recaudación fiscal por parte de las autoridades derivadas de la derrama económica que genera la actividad empresarial y los beneficios por el consumo de los trabajadores en el lugar.

**El sector Educativo:** Tanto la empresa como las instituciones educativas buscan una vinculación para generar las capacidades y competencias laborales que requieren los egresados al momento de incorporarse a la actividad económica. (Hernández y Rodríguez, Palafox. 2012:43-44).

### **3.5: Espíritu Emprendedor en la Empresa y en las Organizaciones Sociales:**

Debido a los altos niveles de competencia que han sido generados por el mundo globalizado, las empresas se ven en la necesidad de desarrollar innovaciones constantemente en el diseño de sus productos o servicios, procesos operativos, sistemas de distribución y en cualquier aspecto fundamental para el funcionamiento de la organización.

Durante las últimas décadas se ha desarrollado un nuevo concepto el cual es Espíritu Emprendedor al que se le define como la capacidad y la actitud para identificar objetivamente oportunidades en los mercados y diseñar una oferta de valor innovadora que los beneficiarios aprecian por sus cualidades únicas, no ofrecidas con anterioridad. (Hernández y Rodríguez, Palafox. 2012:46).

Y no solo tiene que ver con inventar un producto o servicio nuevos, implica el impulsar cambios, modificar los procesos de negocios, innovar en todos los factores esenciales de la organización. Los efectos de fomentar el espíritu emprendedor son la creación de valor económico y social que cataliza la dinámica del desarrollo empresarial y con ello generar la prosperidad del país.

**Bibliografía:**

1: Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda G. (2012). Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad. 3ª. Edición. México: Mc Graw Hill Higher Education. (ISBN: 9786071507754).

2: Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda G. (2008). Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad. 2ª. Edición. México: Mc Graw Hill Higher Education. (ISBN-13: 978-970-10-64-85-6).

3: Hellriegel, D., Jackson S. Y Slocum, J. (2009) Administración: Un enfoque basado en competencias. 11ª. Edición. México: Cengage Learning. (ISBN: 9789708300674).

4: Garza Treviño, J.G. (2005). Administración Contemporánea. 2ª. Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana. (ISBN: 9701026624).

## Unidad IV: Cambio y Creatividad

### Objetivo

**Analizar críticamente los paradigmas del cambio, efecto dentro de las empresas, el impacto japonés la creatividad e innovación, fuentes tradicionales de creatividad, como introducir programas de creatividad y las condiciones para propiciar la innovación.**

- 1: Cambio
- 1.1: ¿Qué es el cambio?
- 1.2: Agentes Internos del Cambio
- 1.3: Agentes Externos del Cambio
- 1.4: Las cuatro eras de los cambios Organizacionales
- 1.5: Efectos del cambio en las empresas, programas de Cambio en las empresas
- 1.6: El Kaizen: El impacto japonés
- 1.7: Los círculos de la Calidad
- 1.8: La Calidad Total
- 1.8: Técnicas de Calidad Total
- 1.8.1: Benchmarking
- 1.8.2: Outsourcing

- 2: Creatividad e innovación
- 2.1: ¿Qué es la creatividad?
- 2.2: Fuentes tradicionales de Creatividad
- 2.3: El método de los seis sombreros
- 2.4: Técnicas y herramientas de la creatividad
- 2.5: Como introducir programas de creatividad
- 2.6. Condiciones Organizacionales para propiciar la Innovación

**Introducción:**

Esta unidad muestra todo lo que implica el generar o tratar de implementar un cambio dentro de cualquier tipo de organización, todos los pasos que se deben seguir y a los factores internos y externos que interfieren con el mismo que son los obstáculos a los que se enfrentara el alumno en el campo laboral al querer llevarlo a la práctica.

También se mencionaran todos los beneficios que traería un cambio si es que la organización lo necesita, ya que no todos los cambios tienen resultados positivos, se debe analizar muy minuciosamente la idea de un cambio preguntándose el ¿Por qué?, ¿Para qué?, y ¿Cuáles son los beneficios que traería y a que Costo?, ya que podría resultar en un completo desastre para la empresa y para el alumno en su historial dentro de su vida laboral.

**Objetivo de la Unidad:**

Analizar críticamente los paradigmas del cambio, efecto dentro de las empresas, el impacto japonés la creatividad e innovación, fuentes tradicionales de creatividad, como introducir programas de creatividad y las condiciones para propiciar la innovación.

**Índice:**

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1: Paradigmas: .....                                                                 | 58 |
| 1.2: ¿Qué es el cambio?: .....                                                         | 58 |
| 1.3: Agentes Internos del Cambio: .....                                                | 58 |
| 1.4: Agentes Externos del Cambio: .....                                                | 58 |
| 1.5: Las cuatro eras de los cambios Organizacionales: .....                            | 59 |
| 1.5.1: La Era de la Agricultura .....                                                  | 59 |
| 1.5.2: La Era Artesanal:.....                                                          | 59 |
| 1.5.3: La era de la industrialización .....                                            | 60 |
| 1.5.4: La era de la Información:.....                                                  | 60 |
| 1.6: Efectos del cambio en las empresas, programas de Cambio en las empresas:<br>..... | 61 |
| 1.7: El Kaizen: El impacto japonés: .....                                              | 62 |
| 1.8: Los círculos de la Calidad: .....                                                 | 63 |
| 1.9: La Calidad Total: .....                                                           | 63 |
| 1.9: Técnicas de Calidad Total:.....                                                   | 64 |
| 1.9.1: Benchmarking: .....                                                             | 64 |
| 1.9.2: Outsourcing: .....                                                              | 67 |
| <br>                                                                                   |    |
| 2: Creatividad e innovación: .....                                                     | 68 |
| 2.1: ¿Qué es la creatividad?:.....                                                     | 68 |
| 2.2: Fuentes tradicionales de Creatividad .....                                        | 68 |
| 2.3: El método de los seis sombreros: .....                                            | 69 |
| 2.4: Técnicas y herramientas de la creatividad: .....                                  | 70 |
| 2.5: Como introducir programas de creatividad:.....                                    | 72 |
| 2.6: Condiciones Organizacionales para propiciar la Innovación: .....                  | 72 |
| <br>                                                                                   |    |
| Bibliografía: .....                                                                    | 73 |

## **1: Cambio:**

**1.1: Paradigmas:** Kuhn (1990) estableció el término paradigma para referirse al conjunto de formas básicas y dominantes que se encuentran no solo en las ciencias, sino también en el modo de pensar, creer, percibir, evaluar y sentir, de acuerdo con una visión particular del mundo circundante.

### **1.2: ¿Qué es el cambio?:**

El cambio constituye el tránsito de un estado a otro, se entiende como la transición de una situación a otra distinta. El cambio representa siempre una transformación, alteración, modificación, perturbación, interrupción, fractura o ruptura. Y lo podemos encontrar en cualquier parte del mundo: países, organizaciones, tecnología, ciudades, hábitos personales, productos y servicios, tiempo y clima. Todo cambio implica nuevos caminos, estrategias o soluciones; significa una transformación que puede ser gradual y constante o rápida e impactante. Rompe el estado de equilibrio ya sea para bien o para mal.

### **1.3: Agentes Internos del Cambio:**

Las empresas sufren presiones internas que provocan cambios como lo son: Nuevos objetivos organizacionales, nuevas políticas gerenciales, las distintas tecnologías, la adquisición de equipos y sistemas modernos, los nuevos métodos o procesos de producción y los productos y servicios que de ellos se derivan. Y en consecuencia provocan alteraciones en el comportamiento de las personas, en sus expectativas y actitudes.

### **1.4: Agentes Externos del Cambio:**

Las empresas con frecuencia se enfrentan con factores externos y ambientales las cuales se dividen en dos:

**Macroambiente:** Es el aspecto más amplio el cual incluye las condiciones tecnológicas, económicas, políticas, sociales, culturales y legales que afectan a las empresas.

**Microambiente:** Este ambiente es el más próximo a cada empresa como los son los clientes, proveedores, competidores y agentes reguladores los cuales también plantean desafíos.

### **1.5: Las cuatro eras de los cambios Organizacionales:**

A lo largo de la historia las empresas han sufrido cambios pasando gradualmente por cuatro etapas bien definidas. Estas organizaciones sufrieron drásticos cambios y transformaciones en cada fase como si las hubiesen modificado totalmente en cada una:

**1.5.1: La Era de la Agricultura:** Primera y más extensa de las etapas la cual duro desde el inicio de la humanidad hasta el inicio de la Revolución Industrial alrededor del año 1776. Esta representaba la fuente principal de riqueza y la base del sustento y ganancia del hombre y su modo de producción evoluciono muy lentamente. La improvisación, la ausencia de métodos de trabajo, el enorme desperdicio y la poca preparación caracterizaron a este largo periodo de la humanidad. Hoy en día esta actividad sigue presente en todo el mundo, y día a día se van introduciendo equipos cada vez más avanzados y métodos adecuados de trabajo para sustituir la improvisación y reducir en la medida de lo posible el desperdicio.

**1.5.2: La Era Artesanal:** a partir de 1776 con el inicio de la primera fase de la Revolución Industrial y que perduro hasta 1860 fue la época de la era Artesanal y se convirtió en la fuente principal de trabajo. Durante esta época ocurrieron los siguientes fenómenos:

- **Mecanización Gradual de la Agricultura:** El surgimiento de la máquina de tejer, el telar hidráulico, del telar mecánico y de la despepitadora de algodón la cual sustituyo la fuerza del hombre o animales, con una enorme superioridad sobre los procesos manuales de producción de la época.
- **Aplicación de la fuerza Motriz en la Producción:** Con la introducción de las máquinas de vapor los pequeños talleres se transformaron en pequeñas fábricas. Al mismo tiempo que surgieron las vías de ferrocarril y los barcos de vapor.

- **Desarrollo del sistema Fabril basado en la división del trabajo:** El artesano y su pequeño taller cedieron espacio al operario y las fábricas. La actividad rural abrió paso a las pequeñas industrias y provocó el fenómeno de urbanización y la aparición de las ciudades.
- **Formidable aumento de las Comunicaciones y transportes:** Surgieron las locomotoras, la navegación a vapor y las vías del ferrocarril. Las comunicaciones se intensificaron con el telégrafo el sello postal y el teléfono.

**1.5.3: La era de la industrialización:** Esta era provocó un importante desarrollo industrial y un distanciamiento gradual entre los países desarrollados y los subdesarrollados. Inicio con la segunda fase de la revolución industrial a partir de 1860. El hierro fue sustituido por el acero como material industrial básico y el vapor por la electricidad y los derivados del petróleo como fuentes principales de energía. Algunas características de esta era son:

- Desarrollo de maquinaria automatizada y una alta especialización en el trabajo.
- Desarrollo de nuevas formas de organización capitalista. Lo que generó que el capitalismo social cediera su lugar al capitalismo financiero cuyas principales características son:
  - a): Dominio de la industria por los inversionistas bancarios.
  - b): Formación de inmensas acumulaciones de capital derivadas de la fusión de empresas.
  - c): Separación entre la propiedad particular y la dirección de las empresas
  - d): Desarrollo de las compañías "holding".
- Expansión de la industrialización desde los países más desarrollados hacia los subdesarrollados.

**1.5.4: La era de la Información:** El final del siglo XX marcó el inicio de esta etapa. Dentro de las empresas se sustituyó a la jerarquía administrativa por las redes internas que interconectan a los grupos de personas, los departamentos funcionales y de productos o servicios derivados del esquema matriz cedieron su lugar a los

equipos de trabajo, la burocracia cedió el paso a la innovación y a la creación de conocimiento. La globalización de la economía es una consecuencia más de la globalización de la información.

La información constituye el petróleo de las empresas, su combustible principal, el recurso que marca el rumbo que se debe seguir. En la era que estamos viviendo que es la era de la información los cambios de las empresas no son solo estructurales, sino también de tipo cultural, conductual, transformando el papel de las personas que en ellas laboran

### **1.6: Efectos del cambio en las empresas, programas de Cambio en las empresas:**

James C. Collins y Jerry I. Porras (1994), profesores de la Universidad de Standford, realizaron una investigación en la que se concentraron en 18 empresas de origen estadounidense por considerarlas un modelo a seguir por ser semilleros de líderes entre las que se encontraron: Ford, Walt-Mart, General Electric, Walt Disney, Motorola, por mencionar algunas de las más importantes. El estudio muestra como estas empresas primero sondearon los mercados y después fueron cambiando sus productos conforme descubrían debilidades en sus negocios y oportunidades en otros ámbitos. La globalización es algo que simplemente paso no fue algo fabricado o premeditado por el gobierno simplemente sucedió lo que trajo que de repente la competencia rompiera barreras, fronteras o espacios comerciales e inclusive rompió con barreras de idioma o de cultura. En esta época no significa que el pez grande se come al chico, aquí el que gana es el más rápido sin importar su tamaño. Ese es el efecto de los cambios en el comportamiento de las empresas.

Este enorme cambio que afecta nuestra vida diaria, el increíble aumento de competencia y clientes que ahora se preocupan por comprar precio, calidad y valor agregado constituyen los tres factores que pueden conducir a cualquier organización al éxito o al fracaso. Hoy en día las empresas exitosas están abiertas al cambio, son competitivas y tienen una política de orientación al cliente, para ello

deben contar con personal comprometido desde los altos directivos hasta los subordinados de más bajo nivel.

El cambio reactivo ocurre en la compañía como respuesta tardía a cambios internos y externos, y después de que estos sucedan provocan daños o pérdidas por no haber actuado a tiempo.

### **1.7: El Kaizen: El impacto japonés:**

Después de la Segunda Guerra Mundial, los japoneses iniciaron una gran modificación de sus empresas. Lo que comenzó como una copia barata de los productos occidentales, se tornó en una optimización de procesos en la que llevaron a cabo una reingeniería total primero de productos y después de procesos, con eso pasaron de orientarse al producto a hacerlo al mercado y con una estructura organizacional que tomaba en cuenta el proceso. En occidente tuvieron el mismo efecto pero totalmente en la dirección contraria, las compañías dieron la espalda al mercado enfocándose solamente al producto.

Los japoneses no pararon ahí, practicaban la administración participativa, con énfasis en el trabajo, en grupos y equipos, la colaboración para la toma de decisiones, la ampliación de las responsabilidades de los funcionarios y por encima de todo la calidad del producto y del trabajo, y seguidores de una filosofía de mejora continua a la que se le conoce como *KAIZEN*.

Existen cuatro aspectos que vale la pena destacar de lo que sucede en las empresas Japonesas:

- En las empresas Japonesas predomina una participación constante de las personas, lo que provoca un cambio importante en las cosas. Lo principal es que los problemas se resuelven en el momento en que ocurren, por las personas que lo conocen mejor y con los recursos técnicos necesarios e inmediatos para hacerlo.
- Al resolverse las dificultades de manera rápida y local existen pocos obstáculos para la calidad y la productividad por lo que la organización se

agiliza y optimiza los recursos, lo que permite mejorar la calidad de la producción.

- Las personas se sienten identificadas y comprometidas con la organización al hacerlas partícipes de los problemas y las mejoras. Desarrollan lealtad y tienen una mayor productividad.
- Para tener buenos resultados es indispensable contar con el total compromiso de la alta dirección, ya que sin ello no se podrán ver los resultados.

### **1.8: Los círculos de la Calidad:**

Un círculo de la calidad total es un grupo de 6 a 12 empleados que se reúnen voluntariamente para discutir y resolver si es que existieran problemas que afecten sus actividades en común. Sus miembros tienen la libertad de recabar datos y realizar encuestas y/o investigaciones. Cabe señalar que los grupos no se enfocan en conflictos personales, sino solo en los que tengan algo que ver con las operaciones y el trabajo de la organización.

### **1.9: La Calidad Total:**

Es un concepto de control que pone en los trabajadores la responsabilidad de los criterios de calidad. El tema central es: La obligación de obtener calidad recae en el responsable de producirla. Esta nueva estrategia revolucionó la forma de administrar ya que cambió el sistema burocrático, rígido, unitario y centralizador por un ambiente más relajado, participativo y descentralizado. Esto no significa que podremos cambiarnos de la noche a la mañana a un sistema de calidad total para ello se necesita olvidarse de los departamentos monopolizadores del control de calidad, se necesita administrarse y se requiere de una correcta capacitación al personal para poder delegarle por completo el cuidado de la calidad en el producto proceso por proceso y no al final como se hacía anteriormente. Esto significa que se le delegaran a los empleados habilidades y autoridad para tomar decisiones que anteriormente solo eran responsabilidad de los gerentes.

Cabe señalar que se requiere personal altamente calificado y comprometido con la empresa, para poder resolver problemas sin necesidad de la aprobación de un superior. Entre los innumerables beneficios de esta forma de administrar se encuentran: Una mayor satisfacción del cliente, mejora significativa de los productos o servicios según sea el caso, reducción de costos y tiempo, lo que generara ahorros para la organización y obviamente más utilidades.

Las siete características básicas de la calidad total:

- 1: Se extiende a toda la organización y pasa por las áreas funcionales de los departamentos.
- 2: Se enfoca en la calidad de los procesos de fabricación del producto o servicio.
- 3: Es un proceso de mejora continua.
- 4: Requiere el apoyo total de la alta administración y la participación de todas las personas.
- 5: Se enfoca en el cliente, el consumidor.
- 6: Reside en la solución de problemas y el aumento de facultades de la fuerza de trabajo.
- 7: Implica una estrategia de trabajo.

## **1.9: Técnicas de Calidad Total:**

### **1.9.1: Benchmarking:**

Creado por Xerox en 1979 que lo define como “el proceso continuo de evaluar productos, servicios y prácticas de los competidores más fuertes y de las empresas reconocidas como líderes” hoy en día es uno de los componentes más importantes de la calidad total. La clave de su éxito consiste en analizar todas esas ideas provenientes de otras organizaciones mejor posicionadas para compararlas con nuestra organización, para ver si es posible aplicarlas, desecharlas o inclusive

mejorarlas. Es un proceso continuo y sistemático de investigación para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de empresas u organizaciones reconocidas, con el fin del perfeccionamiento organizacional; esto permite comparar procedimientos y prácticas entre compañías para identificar lo mejor de lo mejor y así alcanzar una ventaja competitiva.

El benchmarking adopta una línea de competencia conocida por las tres letras A:

- Calidad Delante de los competidores.
- Tecnología Antes que los competidores
- Costos por Debajo de los de la competencia

#### **Existen tres tipos de Benchmarking:**

- **Interno:** La empresa analiza y compara procesos similares en distintas áreas de la organización. Se trata de un análisis interno orientado a las islas de excelencia dentro de la compañía. En este tipo de Benchmarking los datos se obtienen con facilidad y sin obstáculos de confidencialidad.
- **Competitivo:** El mejor indicador de calidad en el Benchmarking competitivo es el cliente; las encuestas con los consumidores pueden resaltar los puntos débiles de nuestros productos, servicios, técnicas de venta, administración, etc. Las entrevistas con los clientes de la competencia son de alta utilidad ya que revelan las debilidades de nuestra competencia. En general la obtención de datos es difícil debido a que los procesos de otras compañías representan su ventaja competitiva y no están dispuestas a compartirlas después de haber dedicado tiempo y esfuerzo en su desarrollo.
- **Funcional:** Es una comparación de los procesos de la empresa con los de las mejores empresas en todo el mundo sin importar su ramo o actividad.

Para ingresar a un proyecto de Benchmarking, la organización debe definir tres objetivos:

- Detectar y conocer sus operaciones, evaluando sus puntos fuertes y débiles.

- Localizar a las empresas líderes de la industria para conocer sus debilidades y fortalezas y así poder compararlas con las nuestras.
- Incorporar los puntos fuertes de la competencia y en la medida de lo posible mejorarlos.

**El Benchmarking consta de 15 estadios específicos con el objetivo de comparar la competitividad:**

|                 |                                                                                        |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Planear</b>  | 1: Seleccionar los departamentos o grupos de procesos por evaluar                      |
|                 | 2: Identificar al mejor competidor con información de clientes o analistas del mercado |
|                 | 3. Identificar los Benchmarks                                                          |
|                 | 4: Organizar el grupo de evaluación                                                    |
|                 | 5: Elegir la metodología de recopilación de datos                                      |
|                 | 6: Programar visitas                                                                   |
|                 | 7: Utilizar la metodología de recopilación de datos                                    |
| <b>Analizar</b> | 8: Comparar la organización con sus “competidoras”, con los datos del Benchmarking     |
|                 | 9: Catalogar la información y crear un “centro de competencia”                         |

|                    |                                                                                        |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | 10: Comprender “los procesos de realización” y las medidas de desempeño                |
| <b>Desarrollar</b> | 11: Establecer los objetivos/criterios del nuevo nivel de desempeño                    |
|                    | 12: Elaborar planes de acción para alcanzar las metas e integrarlos en la organización |
| <b>Mejorar</b>     | 13: Instrumentar acciones específicas e incorporarlas a los procesos de las empresas   |
| <b>Revisar</b>     | 14: Supervisar los resultados y las mejoras                                            |
|                    | 15: Revisar los Benchmarks y las relaciones actuales con la organización-objetivo      |

Chiavenato I. (2010) pág. 147.

### **1.9.2: Outsourcing:**

Ocurre cuando una operación interna de la compañía se le transfiere a otra que la realice mejor y que cuente con una mayor experiencia en ese ramo, con el fin de optimizar la calidad y reducir los costos. Por ejemplo hoy en día casi todas las empresas petroleras delegan la limpieza y manutención de sus refinerías a compañías externas. Existen otro tipo de empresas de outsourcing como de servicio de mensajería, vigilancia, comedores, etc. En el fondo, esta técnica conllevara una transformación de gastos fijos en costos variables. En la práctica significara una enorme simplificación del proceso de toma de decisiones dentro de las empresas, y una focalización cada vez mayor en el giro principal y los aspectos esenciales del negocio.

## **2: Creatividad e innovación:**

### **2.1: ¿Qué es la creatividad?:**

La creatividad representa la generación de ideas frescas y la innovación representa la aplicación de esas ideas nuevas por lo que debemos de llevar estos dos conceptos de la mano. La creatividad y la innovación permiten que la empresa navegue en perfecta sintonía con un mundo de negocios en constante transformación. Por otro lado la falta de creatividad e innovación tiene que ver con viejos paradigmas organizacionales y culturales que todavía limitan a las personas.

Factores que bloquean la creatividad:

- Inseguridad personal: El temor a asumir riesgos y enfrentar el fracaso.
- Inhibición: El temor a equivocarse suele impedir que las personas corran con los riesgos de la creatividad.
- La Empresa: Una empresa conservadora, burocrática o temerosa es un freno para la creatividad, para este tipo de organizaciones su lema es “más vale pájaro en mano que ver ciento volar”.

### **2.2: Fuentes tradicionales de Creatividad:**

**Inocencia e ingenuidad:** Como el inocente esta liberado de los convencionalismos no hay reglamentos o leyes que restrinjan su comportamiento.

**Experiencia:** Es lo opuesto a la creatividad basada en la inocencia ya que lo vivido y aprendido hasta el momento nos enseña cómo funcionan las cosas y lo que debería ser bueno o malo, nos da una idea de cómo deberían de ser las cosas.

**Motivación:** La motivación lleva a los individuos a tratar con insistencia varias veces, impulsa a dedicar tiempo y esfuerzo a pensar creativamente.

**Juicio Sintonizado:** Muchas personas toman prestada una idea y le dedican enorme energía a su nueva conceptualización de dicha idea.

**Azar, accidente, error y locura:** La historia de la humanidad está llena de descubrimientos, ideas o hallazgos a partir de circunstancias inesperadas, basta con mencionar el descubrimiento de la penicilina a partir de un error en el laboratorio de Alexander Fleming.

**Estilo:** Funciona como un mapa que guía a la persona y esta define su propia manera de crear; esta técnica es muy utilizada por los pintores o artistas ya que cada quien interpreta el arte con un estilo propio y único.

**Liberación del pensamiento:** El liberarse de estigmas y la ausencia de inhibiciones y restricciones son altamente benéficos para la creatividad.

**Pensamiento Lateral:** Significa buscar soluciones con métodos poco ortodoxos o ilógicos. Representa diferentes estrategias y maneras de contemplar las mismas cosas “uno no puede hacer un agujero en un lugar distinto si cava en el mismo sitio”.

### **2.3: El método de los seis sombreros:**

Creado por Edward de Bono (1989). Difiere de la tradición oriental del debate, que insiste en avanzar mediante toma de posiciones y la discusión, este método consiste en apoyarse de la polémica para conseguir resultados más productivos, para ello se utilizan seis sombreros:

**Sombrero Blanco:** Se asocia con los datos, busca nuevos enfoques para el asunto. Se relaciona con las siguientes preguntas ¿Qué información tenemos? ¿Qué falta?, ¿Qué nos gustaría tener? Y ¿Cómo podemos obtenerla? Se utiliza cuando se pide que se hagan a un lado las propuestas y se pide que se enfoquen solamente en la información disponible.

**Sombrero rojo:** Está relacionado con los sentimientos, intuiciones, corazonadas, presentimientos y emociones. En una reunión se emplea para que los participantes puedan compartir sus sentimientos sin temor, explicaciones o justificaciones.

**Sombrero Negro:** Es el sombrero relacionado con la cautela, el cual evita cometer errores o hacer cosas tontas o inclusive ilegales. Se relaciona con el juicio crítico y la racionalidad.

**Sombrero Amarillo:** Al colocarse un sombrero amarillo uno debe pensar en buenas ideas, en los buenos aspectos de las cosas y exige un esfuerzo deliberado ya que los resultados no siempre son inmediatamente obvios.

**Sombrero Verde:** Brinda la oportunidad de tomar un pensamiento creador aunque surjan ideas. Es una petición de esfuerzo creativo adicional, pero no indica como efectuarse. Significa buscar más ideas.

**Sombrero Azul:** Este sombrero generalmente es usado por el presidente u organizador de la reunión, sirve para organizar y controlar el proceso y a la ves hacerlo más productivo y eficiente. Es útil para invitar a la reflexión, para proporcionar rumbos, definiciones, marcar etapas importantes de creación y cimentar resultados ya alcanzados.

## **2.4: Técnicas y herramientas de la creatividad:**

Existen métodos de pensamiento lateral que utilizan una estrategia a todas luces práctica y pragmática a continuación se mencionan las principales:

**Foco:** Focalizar es el primer paso para la creatividad. El foco es una herramienta de suma importancia para desarrollar ideas y alternativas. Es un esfuerzo por encontrar un nuevo punto de vista, descubrir y elegir áreas poco comunes de enfoque. En resumen Foco es la disposición para contemplar algo que no es el problema central con el propósito de descubrir ideas alternas a partir de él.

**Tratamiento de las ideas:** Cuando la aplicación de las técnicas produce algunas ideas es preciso darles un tratamiento para convertirlas en ideas utilizables. Para ello se deben seguir ciertos pasos los cuales son:

**Rechazo de ideas:** No se debe rechazar una idea inmediatamente, se debe dar cierto tiempo para perfeccionarla y moldearla a lo que en realidad buscamos.

**Dar forma a las ideas:** Significa ajustarlas para satisfacer las restricciones de la realidad.

**Adaptar Ideas:** Se preocupa más por los recursos disponibles que por las limitaciones que tenga.

**Fortalecer ideas:** Todo idea tiene un punto fuerte el cual nos otorgara un beneficio, debemos identificar ese potencial y fortalecerlo con claridad.

**Reforzar ideas:** Es necesario analizar las vulnerabilidades de una idea para poder robustecerlos.

**Adoptar ideas:** ¿Cómo reducir el riesgo que implica?, ¿Quién será su propietario?, ¿Quién lo instrumentara? y ¿Quién decidirá sobre el concepto?

**Comparar ideas:** La tradición occidental nos indica que hay que criticar lo ya existente y descubrir una nueva forma de hacerlo; por otra parte la tradición oriental nos indica que hay que generar mejoras u opciones a lo ya establecido. Esto permite mostrar beneficios, ahorros y dificultades.

**Errores y defectos:** Se analiza la nueva idea en busca de fallas, se sugiere utilizar el sombrero negro.

**Consecuencias:** Por ultimo debemos verificar los resultados de aplicación de la idea nueva en un corto, mediano y largo plazo.

**Verificación:** Las ideas deberán ponerse a prueba y perfeccionarse incluso cuando no se utilicen.

**Evaluación Final:** La valoración debe tomar en cuenta la viabilidad, beneficios, recursos y adecuación.

## **2.5: Como introducir programas de creatividad:**

Se exige que el encargado de llevar a cabo el proceso tenga liderazgo sin importar si se trata de un director general o un grupo motivado de ejecutivos; se debe seguir un proceso que por lo general abarca los siguientes programas:

**Sensibilización:** Se trata de concientizar a las personas acerca de la importancia que tiene hoy en día la creatividad dentro de la organización y su papel como ventaja competitiva. La competencia basada en el tiempo requiere de un alto nivel de creatividad que permitirá que los procesos se realicen en periodos cada vez más cortos.

**Método de los seis sombreros:** Técnica que utiliza seis sombreros de distinto color que representan una forma distinta de pensar la cual nos ayudara a ver las cosas desde otro punto de vista, permite que las reuniones sean más productivas.

**Defensor designado/dueño del proceso:** Se debe contar con un ejecutivo hábil que haga la introducción a la creatividad más simple. Entre más rápido se obtengan resultados positivos con el método creativo más rápida será su aplicación, aceptación y desarrollo.

**Estructuras de creatividad:** Esta se incrementa mediante grupos generación de ideas, oficinas de creación o centros creativos; estas estructuras sirven como medio de presentación de nuevas ideas en la empresa.

**Programas de creatividad:** La organización puede implementar la creatividad a través de programas adicionales como un plan de sugerencias, círculos de calidad, mejoramiento continuo y reducción de costos, programas de capacitación o agentes facilitadores.

## **2.6: Condiciones Organizacionales para propiciar la Innovación:**

Para poder alcanzar el éxito empresarial se requieren ciertos cambios:

- **Estructura Organizacional:** Simple compacta e integradora, constituida más por equipos de alto desempeño que por órganos definidos y definitivos.
- **Cultura Corporativa:** Abierta, dinámica, incluyente y participativa que contenga valores organizacionales impulsores de conceptos como aumento de facultades y equipos.
- **Estilo de Gestión:** Envolvente, impulsor y acogedor que abarca desde el presidente de la organización hasta el nivel de más bajo grado en el organigrama se caracteriza por contar con motivación, comunicación y ayuda mutua.

**Bibliografía:**

1: Chiavenato, I. (2010) Innovaciones de la Administración. 5ª. Edición. México: Mc Graw Hill.

2: Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda G. (2012). Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad. 3ª. Edición. México: Mc Graw Hill Higher Education. (ISBN: 9786071507754).

## Unidad V: Proceso Administrativo

**Objetivo: Comprender y aplicar el proceso administrativo en la organización independientemente del tipo de organización que se trate.**

### 1: INTRODUCCIÓN AL PROCESO ADMINISTRATIVO

- 1.1: El Proceso Administrativo como sistema
- 1.2: El Proceso Administrativo y las Empresas
- 1.3: Clasificación de los elementos de PA según diversos autores
- 1.4: El Proceso Administrativo y las habilidades administrativas en los niveles gerenciales
- 1.5: Visión integral del proceso administrativo
- 1.6: Administración Estratégica y Táctica:

### 2: Planeación

- 2.1: Importancia
- 2.2: Objetivo
- 2.3: Concepto
- 2.4: Ventajas
- 2.5: Causas del fracaso de la Planeación
- 2.7: Principios de la Planeación
- 2.8: Proceso y sus Etapas
- 2.8.1: Etapas
- 2.9: Herramientas de la planeación:
- 2.10: Matriz FODA

### 3: Organización

- 3.1: Definición
- 3.2: Principios
- 3.3: Proceso
- 3.4: Departamentalización
- 3.5: Estructura Jerárquica
- 3.6: Autoridad formal y sus tipos
- 3.7: Autoridad Formal e Informal
- 3.8: Herramientas de Organización
- 3.9: Empowerment

### 4: Dirección

- 4.1: La alta Dirección y su responsabilidad Directiva
- 4.2: Definición
- 4.3: Principios de Autoridad
- 4.4: Componentes de la Dirección
  - 4.4.1: Integración
  - 4.4.2: Liderazgo
  - 4.4.3: Motivación
  - 4.4.4: Comunicación
  - 4.4.5: Supervisión
  - 4.4.6: Toma de decisiones

### 5: Control

- 5.1: Definición
- 5.2: La cibernética y Control
- 5.3: Proceso de Control
- 5.4: Parámetros
- 5.5: Estándares
- 5.6: Indicadores
- 5.7: Síntomas y Causas
- 5.8: Sistema de medición e información
- 5.9: Monitoreo
- 5.10: Los Coeficientes Indicadores
- 5.11: Balance Score Cards
- 5.12: Medición y evaluación del desempeño
- 5.13: Medidas Correctivas
- 5.14: Evaluación de Control

**Introducción:**

A través de este capítulo se estudiara cada parte de lo que muchos consideran la base de la administración, que es el proceso administrativo, que como todos sabemos sus partes son Planeación, Organización, Dirección y Control, pero no solo se definirán, también se desglosaran a detalle herramientas y métodos de las cuales puede hacer uso el administrador para llevar a cabo un proceso administrativo de la mejor manera posible. También se estudiara minuciosamente el cómo llevarlo a la práctica que es lo más importante para el alumno.

**Objetivo:**

Comprender y aplicar el proceso administrativo en la organización independientemente del tipo de organización que se trate.

## Índice

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1: El Proceso Administrativo como sistema:                                                                    | 79 |
| 1.2: El Proceso Administrativo y las Empresas:                                                                  | 79 |
| 1.3: Clasificación de los elementos de PA según diversos autores:                                               | 79 |
| Barajas Medina Jorge, "Curso introductorio a la administración" Trillas. Hernández y Rodríguez (2008) pág. 131. | 81 |
| 1.4: El Proceso Administrativo y las habilidades administrativas en los niveles gerenciales:                    | 81 |
| 1.5: Visión integral del proceso administrativo:                                                                | 82 |
| 1.6: Administración Estratégica y Táctica:                                                                      | 82 |
| <br>                                                                                                            |    |
| 2: Planeación:                                                                                                  | 82 |
| 2.1: Importancia:                                                                                               | 82 |
| 2.2: Objetivo:                                                                                                  | 82 |
| 2.3: Concepto:                                                                                                  | 83 |
| 2.4: Ventajas:                                                                                                  | 83 |
| 2.5: Causas del fracaso de la Planeación:                                                                       | 84 |
| 2.7: Principios de la Planeación:                                                                               | 85 |
| 2.8: Proceso y sus Etapas:                                                                                      | 86 |
| 2.8.1: Etapas:                                                                                                  | 86 |
| 2.9: Herramientas de la planeación:                                                                             | 87 |
| 2.10: Matriz FODA:                                                                                              | 88 |
| 2.11: Toma de decisiones:                                                                                       | 88 |
| <br>                                                                                                            |    |
| 3: Organización:                                                                                                | 89 |
| 3.1: Definición:                                                                                                | 89 |
| 3.2: Principios:                                                                                                | 90 |
| 3.3: Proceso:                                                                                                   | 90 |
| 3.4: Departamentalización:                                                                                      | 91 |
| 3.5: Estructura Jerárquica:                                                                                     | 91 |
| 3.6: Autoridad formal y sus tipos:                                                                              | 92 |

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 3.7: Autoridad Formal e Informal:                      | 92  |
| 3.8: Herramientas de Organización:                     | 93  |
| 3.9: Empowerment:                                      | 93  |
| <br>                                                   |     |
| 4: Dirección:                                          | 94  |
| 4.1: La alta Dirección y su responsabilidad Directiva: | 94  |
| 4.2: Definición:                                       | 94  |
| 4.3: Principios de Autoridad:                          | 95  |
| 4.4: Componentes de la Dirección:                      | 95  |
| • 4.4.1: Integración:                                  | 95  |
| • 4.4.2: Liderazgo:                                    | 96  |
| • 4.4.3: Motivación:                                   | 96  |
| • 4.4.4: Comunicación:                                 | 97  |
| • 4.4.5: Supervisión:                                  | 98  |
| • 4.4.6: Toma de decisiones:                           | 98  |
| <br>                                                   |     |
| 5: Control:                                            | 99  |
| 5.1: Definición:                                       | 99  |
| 5.2: La cibernética y Control:                         | 99  |
| 5.4: Parámetros:                                       | 100 |
| 5.5: Estándares:                                       | 100 |
| 5.6: Indicadores:                                      | 100 |
| 5.7: Síntomas y Causas:                                | 101 |
| 5.8: Sistema de medición e información:                | 101 |
| 5.9: Monitoreo:                                        | 101 |
| 5.10: Los Coeficientes Indicadores:                    | 102 |
| 5.11: Balance Score Cards:                             | 102 |
| 5.12: Medición y evaluación del desempeño:             | 103 |
| 5.13: Medidas Correctivas:                             | 103 |
| 5.14: Evaluación de Control:                           | 104 |

Bibliografía: 104

## **1: INTRODUCCIÓN AL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### 1.1: El Proceso Administrativo como sistema:

Es aquel que funciona gracias a determinados insumos, procesos productivos, un sistema con objetivos determinados, productos o resultados que se autorregulan gracias a la evaluación continua de su funcionamiento.

### 1.2: El Proceso Administrativo y las Empresas:

El estudio de las funciones de una empresa ha sido uno de los fundamentos de la teoría administrativa. La visión de Henry Fayol de sistematizar las tareas de la empresa en un proceso administrativo revoluciono la administración. La importancia de las funciones de planeación, organización, dirección y control es la versión más aceptada actualmente de la propuesta realizada por Henry Fayol: es su visión de la tarea directiva. Su proposición ha sido adaptada, pero su esencia no ha sido superada. Las funciones Planeación, Organización, Dirección y control, se integran en un proceso administrativo, pues cada una de ellas es interdependiente de las otras. Los administradores, sin importar el nivel que ocupen en una organización tienen que aplicar cuatro funciones Planeación, organización, dirección y control.

Más aun, cada tarea que se va a desarrollar implica la aplicación meditada o intuitiva de este proceso administrativo.

Una forma de describir lo que significa el proceso administrativo es mediante la formulación de las preguntas clave que cada una de sus etapas pretende resolver y poner en práctica en la actividad diaria de una empresa. Garza Treviño Juan Gerardo 2000

| Planeación                                               | Organización | Dirección | control |
|----------------------------------------------------------|--------------|-----------|---------|
| -¿cuáles son las metas de la organización a largo plazo? |              |           |         |

|                                              |  |  |  |
|----------------------------------------------|--|--|--|
| ¿qué estrategias son las mejores para lograr |  |  |  |
| 1.                                           |  |  |  |
|                                              |  |  |  |
|                                              |  |  |  |

### 1.3: Clasificación de los elementos de PA según diversos autores:

| <b>Autor</b>               | <b>Funciones Administrativas</b>                                         | <b>Total de funciones</b> | <b>Título de las Obras</b>          |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| <b>Enrique Fayol</b>       | Previsión, Organización, Mando y Control                                 | 5                         | Administración Industrial y General |
| <b>Lyndall Urwick</b>      | Previsión y Planeación, Organización, Dirección y Control                | 6                         | Los elementos de la Administración  |
| <b>Koontz y O'Donell</b>   | Planeación, Organización e Integración, Dirección y Control              | 5                         | Curso de Administración moderna     |
| <b>George R. Terry</b>     | Planeación, Organización, Ejecución y Control                            | 4                         | Principios de Administración        |
| <b>Agustín Reyes Ponce</b> | Planeación y Previsión, Organización e Integración, Dirección y Control. | 6                         | Administración de Empresas          |

|                                     |                                                              |   |                           |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---|---------------------------|
| <b>Francisco J. Larris Casillas</b> | Planeación, Organización e Integración, Dirección y Control. | 5 | Administración Integral   |
| <b>José Antonio Fernández A.</b>    | Planeación, Implementación y Control                         | 3 | El proceso Administrativo |

Barajas Medina Jorge, "Curso introductorio a la administración" Trillas. Hernández y Rodríguez (2008) pág. 131.

#### **1.4: El Proceso Administrativo y las habilidades administrativas en los niveles gerenciales:**

A pesar de que el PA varía en su grado de aplicación dependiendo de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, el administrador comprende el Proceso Administrativo sin importar su posición.

Los niveles directivos son:

a): **Alta Dirección (AD):** Su tarea principal es el diseño de la organización, planeación de la estrategia a seguir, evaluación del desempeño, fijar las políticas, tomar las decisiones trascendentales, entre otras.

b): **Mando medio** (Directivos de área funcional): Planeación, control y análisis operativo de finanzas, ventas y capital humano. Se diría que se encarga de traducir la estrategia de la alta dirección a su área.

c): **Niveles Operativos:** Se encargan de la ejecución de las operaciones y de la generación de información conforme al sistema de control.

### **1.5: Visión integral del proceso administrativo:**

Para poder comprender mejor el Proceso Administrativo se requiere tener un concepto global de sus principios y de las partes que lo integran así que a continuación se definirán cada una de ellas.

### **1.6: Administración Estratégica y Táctica:**

La Administración estratégica es aquella que da comienzo con la toma de decisiones estratégicas, es decir se trata de acoplar el proceso administrativo a la estrategia de operación.

La Administración Táctica son los planes de transacción de cada área funcional de la empresa.

## **2: Planeación:**

### **2.1: Importancia:**

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo y a través de ella, se diseña el camino por donde caminará la organización de esta forma el éxito está determinado por la planeación. De tal forma que la planeación es determinante para la eficiencia y permite optimizar los recursos, reducir costos, y se incrementa la productividad al fijar claramente los resultados que se esperan obtener.

### **2.2: Objetivo de la planeación:**

Su objetivo es el sustentar el desarrollo sostenible mediante el análisis del ambiente competitivo en el que opera con el fin de encontrar los espacios en los que tenga un mayor desarrollo que el de sus competidores. Debe permitir que los recursos sean designados en relación a las funciones que generen mayor valor agregado con respecto a la estrategia del negocio. Los planes de la empresa permiten realizar convenios con proveedores, clientes y son la base de las políticas salariales y para futuras inversiones.

### **2.3: Concepto de planeación:**

Según George R. Terry “Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto del futuro en la visión y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados.

“También es determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse.

Planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión de la organización. (Münch, 2014:37).

En esta etapa del proceso administrativo Se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se necesita?,
- ¿Qué cursos de acción deben adoptarse? y
- ¿Cómo y cuándo realizarlos?

La planeación da respuesta a las preguntas antes mencionadas, lo cual supone conocer la situación actual de la empresa, con qué recursos contamos y las limitaciones que se tienen.

### **2.4: Ventajas de la planeación:**

**Algunas de las ventajas de la planeación son:**

- “Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.

- Establece la base para llevar a cabo el control". (Münch,2014: 37)

Como podemos comprender la planeación es base para las siguientes etapas del proceso administrativo, pues si no hay planeación no hay que organizar, que dirigir y que controlar. En conclusión si no hay planeación o hay nada.

### **2.5: Causas del fracaso de la Planeación:**

- No tener claros los objetivos
- No ser congruentes con la misión de la empresa
- Falta de planeación en caso de siniestros o contingencias
- Tener una deficiente comunicación.

### **2.6: Planeación estratégica:**

Es el proceso que se utiliza para:

- 1: Diagnosticar los entornos interno y externo de la organización
- 2: Decidir cuál será su visión y misión.
- 3: Plantear sus metas globales
- 4: Crear y seleccionar las estrategias generales que aplicara
- 5: Asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.

Se realiza en los altos niveles de la organización, se refiere a la planeación general, y por lo regular es a mediano y largo plazo. Es el punto de partida para los demás planes de los diferentes niveles de la organización. (Münch, 2014: 37).

Su enfoque se debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de sus fortalezas y debilidades de la organización.

Los elementos del plan estratégico son:

**Filosofía:** son los valores, prácticas y creencias de la organización y son la razón de ser de esta que representa el compromiso con la sociedad es imprescindible para dar sentido a las acciones de la empresa.

**Misión:** es la razón de ser de la organización, es el propósito o motivo por el cual existe para lo cual fue creada y es carácter permanente.

**Visión:** es el estado del futuro de la organización, marca el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente. Podemos decir que es la que nos muestra cómo queremos estar en un determinado tiempo.

**Objetivos estratégicos:** son los resultados que queremos alcanzar y son medibles y cuantificables a un determinado tiempo, para cumplir la misión.

**Estrategias:** son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

**Presupuestos:** son necesarios al planear ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificable los recursos que la empresa necesita para alcanzar sus objetivos y su principal finalidad consiste en determinar su mejor forma de utilización y asignación de estos, esto permite controlar las actividades de la organización en términos monetarios. (Münch: 2014:37-38).

**Planeación Táctica o funcional:** esta comprende todos los planes de las demás áreas con la finalidad de lograr el plan estratégico.

**Planeación operativa:** esta diseña e acuerdo con los planes tácticos; y se realizan en la parte operativa de la organización. (Múnch: 2014:39)

## **2.7: Principios de la Planeación:**

Aquí presentamos los principios que es fundamental tener en cuenta en todas y cada una de las etapas y actividades del proceso de planeación.

- **Principio de Primacía:** Indica que la planeación nos permite decidir si es factible económicamente aquello que se planea ya que aunque lo ideal es no desperdiciar dinero es mejor perderlo en la planeación que en la ejecución.
- **Principio de la transitividad de la planeación:** Establece las guías generales de la organización o estructura de la empresa así como las políticas y los procedimientos de integración de recursos.
- **Principio de crecimiento gradual o escalar:** Se deben prever los futuros crecimientos basados en las estrategias y la visión de la organización.
- **Principio de Confidencialidad:** Se requiere: Registro, patente de protección de propiedad industrial y confidencial, para todos los productos y servicios que se generen dentro de la organización.
- **Principio de Delegación:** Se le debe otorgar el poder suficiente a las unidades ejecutoras para la correcta ejecución del plan y de las acciones.
- **Principio de Flexibilidad:** Se debe contar con cierto grado de flexibilidad para prever posibles imprevistos para evitar gastos inesperados de tiempo, dinero y esfuerzo.
- **Principio de congruencia con la misión de la empresa:** Todo plan deberá de estar insertado dentro de la misión de la empresa con objetivos y metas claras.
- **Principio de visión estratégica de largo plazo:** Entre más sea comprendido el plan por los ejecutores y sea parte de su visión más fácil será la ejecución del mismo.
- **Principio de programación oportuna y control:** Para asegurar el seguimiento y control de un plan se deben determinar fechas y momentos en que se deben realizar las actividades.

## **2.8: Proceso y sus Etapas:**

La planeación inicia con el análisis del contexto y la definición de la estrategia de desarrollo de la empresa, para así poder generar las políticas a seguir a largo plazo. Más adelante se formulan los planes tácticos de las áreas funcionales o básicas.

### 2.8.1: Etapas de la planeación:

La planeación inicia con el análisis del contexto y la definición de las estrategias de desarrollo. Seguido del establecimiento de objetivos y que pueden ser de corto y mediano plazo que lleva a la definición de políticas que servirán para la toma de decisiones e planes específicos. (Hernández, Rodríguez y Palafox, 2012:184).

Este proceso consta de seis etapas:

1. Conceptualización y desarrollo de estrategias
2. Definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo
3. Establecimiento de premisas
4. Definición de políticas generales para planes específicos por área
5. Planes tácticos específicos de área
6. Planes operativos de área

### 2.9: Herramientas de la planeación:

Son el conjunto de instrumentos para ordenar la acción de la empresa en lo general y administrativo:

- **Estrategia:** es un ordenamiento singular de actividades correctas y congruentes para responder a las necesidades reales del mercado.
- **Políticas:** son guías generales para lograr la estrategia; que son establecidas por la alta dirección.
- **Normas:** son reglas administrativas de observancia obligatoria para la realización de una operación, procedimiento, programa o presupuesto.
- **Normas de Calidad:** son un conjunto de requisitos que deben tener los productos y servicios que ofrece la empresa a sus clientes externos o internos para satisfacer sus necesidades.
- **Procedimientos:** son planes operativos de flujo y permanente para lograr un producto o servicio determinado. Expresan la secuencia cronológica de las fases de las operaciones así como los requisitos de forma y fondo que deben

cumplirse tanto en las fases intermedias como el proceso completo para alcanzar su objetivo y función.

- **Programas:** son planes cronológicos que se derivan de la estrategia de la empresa para alcanzar objetivos concretos, con fechas preestablecidas para el inicio, etapas de desarrollo y terminación; por lo tanto son únicos.
- **Presupuestos:** es un conjunto de estimaciones programadas acerca de las condiciones de operación y resultados económicos que prevalecerán en un periodo definido para el mismo (presupuesto) y son regularmente de un periodo de 12 meses.
- **Planes de negocios Integrales**
- **Presupuesto:** calculo anticipado de los ingresos y egresos de la operación financiera de una empresa durante un periodo, por lo general de manera anual.
- **Proyectos:** son estudios sobre viabilidad y rentabilidad de una inversión nueva.(Hernández, Rodríguez y Palafox, 2012:188-192).

#### **2.10: Matriz FODA:**

Es una herramienta fundamental para la planeación estratégica y sus elementos son:

**F:** Fuerzas propias de la empresa ya sean de carácter natural o por avance tecnológico.

**D:** Al igual que las fuerzas se refiere a las carencias o deficiencias de la propia empresa por razones naturales ajenas o propias de la empresa.

**O:** Representa todas las oportunidades externas que se presentan para la empresa.

**A:** Representa las amenazas externas que puedan afectar a la organización.

#### **2.11: Toma de decisiones**

Para poder llegar a tomar la decisión más adecuada para la organización debemos analizar los elementos del FODA que se combinan mediante una matriz para ubicar

las máximas oportunidades y fuerzas de la empresa o las debilidades y amenazas que afecten a la organización. Se desprenden 4 principales combinaciones:

**Maxi-Maxi:** Es la combinación de las máximas fuerzas y las máximas oportunidades, lo que hace posible generar varias ideas estratégicas y obtener ventajas.

**Maxi-Mini:** Es la combinación de las máximas fuerzas con las mínimas amenazas, se saca provecho de esta posición al convertir una amenaza en oportunidad o al aprovechar las fortalezas para que la amenaza impacte menos.

**Mini-Maxi:** Consiste en la búsqueda o diseño de programas para disminuir las debilidades y aprovechar las oportunidades.

**Mini-Mini:** Es una situación puramente defensiva en la que la prioridad debe ser el superar las debilidades para que en dado caso que se presenten amenazas disminuyan su efecto dentro de la organización. (Hernández, Rodríguez y Palafox, 2012:195-196).

### Toma de decisiones:

## 3: Organización:

### 3.1: Definición:

Es el elemento que orienta la acción técnica para dividir las funciones por áreas, departamentos y puestos; establece las jerarquías en términos de autoridad lineal, staff o normativa; fija las responsabilidades de cada unidad de trabajo y define la comunicación formal por medio de un organigrama.

### **3.2: Principios:**

- Principio de Unidad de Objetivo: Una estructura organizacional es eficaz cuando facilita y promueve la participación de todos y cada uno de sus colaboradores, para el logro de los objetivos organizacionales.
- Principio de Jerarquía: Se deben marcar con claridad las líneas de autoridad de cada nivel, esto permitirá que las decisiones sean más eficaces al igual que la comunicación organizacional.
- Principio de equidad en carga de trabajo: Es responsabilidad del administrador generar una carga de trabajo adecuada para cada colaborador tomando en cuenta su preparación y capacidad física de tal manera que sea posible realizarla durante la jornada laboral lo que permitirá establecer un correcto sistema de pagos.
- Principio de la primacía de la autoridad lineal sobre la asesora: El principio nos indica que la autoridad lineal es quien decide por encima de la autoridad de staff, sin embargo si llegase a existir algún conflicto se debe recurrir con el superior que será el que tome la decisión.
- Principio de primacía de autoridad normativa: La autoridad normativa debe encargarse de traducir correctamente las estrategias de la empresa a los niveles operativos y no convertirse en un área burocrática y aislada.
- Principio de Unidad de Mando. Tal vez se trate del principio más importante de la organización y a la vez el más conocido; nos dice que ningún trabajador sin importar su nivel jerárquico debe recibir órdenes de más de un superior.

### **3.3: Proceso:**

Se entiende como Proceso Organizacional a la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una organización y sus principales etapas son:

1: Departamentalización conforme a bases y necesidades empresariales

2: Estructura jerárquica

3: Definición de autoridad formal estructural y sus tipos

4: Definición de comunicación formal y autoridades formales.

### **3.4: Departamentalización:**

Departamentalizar significa agrupar aquellas actividades relacionadas con cada área de trabajo, de tal manera que permita la especialización de los responsables. Los principales autores de este tema coinciden en que el primer paso es definir las áreas de la estructura basados en funciones y puestos, por medio de lo que conocemos como Departamentalización la cual se hace conforme a las siguientes bases:

- **En razón del área funcional:** Muchas organizaciones se organizan conforme a sus funciones básicas: Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos, etc.
- **En razón del Cliente:** Algunas empresas prefieren organizarse en base a su tipo de ventas: mayoreo y menudeo. También hay quien lo hace en base a sus clientes: Damas, caballeros, niños, etc.
- **En razón de los productos:** Este tipo de división se presenta principalmente en los supermercados donde dividen sus áreas según el tipo de productos exhibidos como: Lácteos, frutas y verduras, dulces, etc.

### **3.5: Estructura Jerárquica:**

Existen dos tipos de estructuras jerárquicas:

**Tramo de control de estructura Horizontal:** Teóricamente el tramo horizontal solo puede ser utilizado hasta cierto punto debido a que los altos niveles de dirección titular no deberían atender más de siete áreas de diversas funciones especializadas.

**Crecimiento Vertical:** Se da un crecimiento vertical cuando una organización permite que las gerencias de área cuenten con subgerencias, que a su vez apoyan

a jefes departamentales y estos delegan en otras unidades y así sucesivamente hasta llegar a un nivel operativo en el que no se pueda delegar. Al igual que el crecimiento horizontal también debe de tener límites, estos los marca la dirección general basados en la capacidad nominal.

### **3.6: Autoridad formal y sus tipos:**

La autoridad se debe delegar conforme la siguiente clasificación:

- **Autoridad Lineo-Funcional:** Es aquella delegada formalmente a una unidad de trabajo muy independientemente de la jerarquía, que le permite a la persona que la lleva a cabo el responsabilizarse de las decisiones que deben tomarse para llevar a cabo la función. Y aunque en este principio se permite delegar autoridad en otros, la responsabilidad siempre recaerá en los superiores.
- **Autoridad Staff o Asesora:** El origen o término en inglés lo define como bastón o apoyo para quien camina. Pero en la administración tiene dos grandes acepciones: La primera se relaciona con un tipo de autoridad para fines de organización o estructuración de la empresa, la segunda para fines de integración de un equipo directivo formado por un gerente general y su staff o personal de la alta gerencia bajo sus órdenes.
- **Autoridad Normativa:** Es aquella que cuenta con las áreas centrales de dirección y gerencia de una empresa, cuenta con territorio de operaciones y que cuenta con un sistema descentralizado que faculta a gerentes regionales para que actúen empresarialmente en ciertas zonas determinadas. Estas unidades descentralizadas deben actuar basadas en los lineamientos de la matriz y no cuentan con la capacidad de modificar dichos lineamientos.

### **3.7: Autoridad Formal e Informal:**

El diseño de la estructura organizacional, la departamentalización y las definiciones de autoridad de cada nivel jerárquico, definen el tipo de autoridad estructural, junto con ella deben quedar claros los canales de comunicación formales para cada una

de las áreas; hoy en día es más común que al momento de realizar un layout se piense más en el flujo de información que en el de personas.

Sin embargo debe de existir una buena comunicación informal para generar un ambiente positivo dentro de la organización; aunque no se plasma dentro del organigrama este tipo de comunicación es primordial en el funcionamiento de la empresa.

### **3.8: Herramientas de Organización:**

Son aquellas que apoyan esta etapa del proceso administrativo, las más comunes utilizadas por las empresas son:

- Reglas para elaborar un organigrama
- Diagramas de Flujo
- Análisis de puestos
- Manuales de Organización

### **3.9: Empowerment:**

Es la delegación del poder de decisión, lo que significa que los empleados de la empresa sin importar el nivel jerárquico reciben el poder de tomar decisiones sin la necesidad de tener la autorización de sus superiores. Esta decisión se basa en el conocimiento de la actividad realizada y como el operario de dicha actividad es el que está más en contacto con la misma es más probable que él sepa cómo solucionar una posible contingencia sin tener que pedir una autorización por parte de sus superiores.

## **4: Dirección:**

### **4.1: La alta Dirección y su responsabilidad Directiva:**

Entre las habilidades con las que debe contar la alta dirección se encuentra el diseñar y hacer comprensible la estrategia de la empresa para alcanzar objetivos, su misión en el mercado, la misión de desarrollo y el conjunto de elementos integradores que cohesionen a todos los miembros de la empresa en un destino común organizacional. Asimismo, la habilidad o competencia gerencial implica darle seguimiento a las ordenes o acuerdos a los que se llega tanto con colaboradores en lo individual como en los equipos.

### **4.2: Definición de Dirección:**

Es un elemento dinámico consistente, desempeñado por una persona altamente creativa e imaginativa con miras al largo alcance. Es la conducción hacia un rumbo concreto con un objetivo para lograr. De acuerdo a esto se desprende que la dirección es:

**Ejecutiva:** Al volver realidad el futuro planeado

**Estratégica:** Conceptualiza y sintetiza la problemática de la situación presente dando las estrategia claves.

**Cerebral:** Debido a que razona y evalúa económica y socialmente las causas y los efectos de las posibles alternativas y decide de manera calculadora y objetiva los riesgos y consecuencias de cada acción.

**Creativa:** Porque genera soluciones innovadoras que le dan a la organización elementos distintivos-únicos que atraen a los usuarios y a posibles nuevos consumidores.

**Sintetizadora:** Conceptualiza situaciones intangibles y complejas convirtiéndolas en palabras fáciles de entender, lo que permitirá la generación de las estrategias a seguir.

### 4.3: Principios de Autoridad:

El principio de la Autoridad: La autoridad se delega la responsabilidad se comparte. Aunque se pueda delegar autoridad, la responsabilidad es compartida al momento de enfrentar los resultados de dicha delegación de autoridad.

Principio de Delegación contra Centralización por Excepción: La autoridad de un puesto implica hacer a través de otros. Sin embargo en algunas ocasiones las decisiones están centralizadas por un mando superior ya sea por desconfianza, falta de capacidad del colaborador, o por estilo centralista. Sin embargo este principio señala que la autoridad debe de apoyarse en sus colaboradores, delegándoles funciones y decisiones. Claro que se debe saber interferir con el encargado de tomar las decisiones no es capaz de llevarlas a buen término.

Principio e cadena de mando o respeto de canales jerárquicos: Este principio indica que se deben respetar los niveles.

### 4.4: Componentes de la Dirección:

- **4.4.1: Integración:** Surge de la necesidad de integrar la estructura y los puestos directivos a la organización de una manera más especializada que le corresponde a los puestos operativos. La integración gerencial no solo está basada en un perfil de competencias laborales, son tres los elementos que intervienen en el éxito de una labor directiva:
  - El director: Sus competencias gerenciales, estilos gerenciales y rasgos psicológicos.
  - La situación y el clima laboral del área: Incluye resultados históricos, problemática actual y apoyo de instancias superiores.
  - Los colaboradores: En términos de madures y Competencia en el trabajo.

- **4.4.2: Liderazgo:** El Liderazgo Colectivo es la capacidad que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización, a partir de alinear la visión hacia los puntos finos generadores de los resultados. Koontz lo define como “Influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Se puede entender como una expresión de la creatividad individual por lo que no se pueden aplicar las mismas técnicas de liderazgo para cada persona o en diferentes situaciones. Pero indudablemente es una parte esencial de la dirección ya que no basta con la autoridad delegada, el poder adquirido por la influencia organizacional o la posición en el organigrama.  
Clasificación de los estilos de liderazgo:
  - Autocrático: Cuando un directivo centraliza las decisiones de sus colaboradores utilizando su poder, jerarquía y autoridad.
  - Democrático: En este tipo de liderazgo el director hace participar a sus colaboradores en la toma de decisiones escuchando distintos puntos de vista para enriquecer el suyo. No se debe confundir este sistema con uno en el cual las decisiones las toma la mayoría.
  - Liberal: Se le conoce como laissez faire (dejar hacer en francés). Debido al alto nivel de sus colaboradores este tipo de liderazgo permite delegar un gran número de actividades; por lo general es utilizado en altos mandos y mide el desempeño en función de resultados.
  
- **4.4.3: Motivación:** Es la fuente interna de energía que mueve y estimula a las personas dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas. El motivar implica estimular a otra persona para que actúe de la manera deseada por el líder. Según Peter Senge nadie puede aumentar el dominio personal o motivación de otra persona solo se pueden crear condiciones que favorezcan y respalden a las personas que se comprometen con su auto mejoramiento. La motivación es intrínseca porque actúa de acuerdo a las

razones y actitudes personales de cada individuo, así que los directores no pueden utilizar razones propias o personales para hacer que los colaboradores actúen. Los elementos de una motivación efectiva son:

- Emoción
- Entusiasmo
- Motivación directa y sus factores (Disyuntivo y Conjuntivo).
- 

**4.4.4: Comunicación:** Es el proceso por el cual se transmite y recibe información, así como actitudes y sentimientos que representan la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común de dicha información. La forma de comunicación es esencial en cualquier ámbito social, pero dentro de las organizaciones representa una actividad esencial que impacta con fuerza, debido a que su mal uso significa llegar a provocar reacciones aparentemente inexplicables derivadas de una mala comunicación. La información es el contenido del mensaje y la comunicación es el proceso mediante el cual esa información es transmitida; para la dirección es indispensable saber utilizar de forma adecuada la forma en que dicha información será transmitida para lograr que la información sea entendida de forma correcta. Los componentes esenciales de la comunicación son los siguientes:

- Emisor: Persona que emite el mensaje
- Receptor: Persona que recibe el mensaje
- Medio o Canal: Instrumento por el cual se transmite la información
- Mensaje: Objetivo o finalidad de la información
- Retroalimentación: Respuesta del receptor al emisor sobre la comprensión y el entendimiento del mensaje.

Existen barreras que no permiten una buena comunicación:

- Paradigmáticas: Cuando los jefes o directores rechazan cualquier tipo de consejo o sugerencia.

- **Semánticas:** Se refieren a las diferentes definiciones que se tienen de una misma oración o palabra por ejemplo; un campesino tiene un concepto diferente de cargar y abonar que el de un contador.
- **Físicas:** Se refiere a barreras físicas ajenas al emisor y receptor ya sea por distancia, ruido, etc.
- **Fisiológicas:** Se refiere a algún impedimento físico como alguna discapacidad.
- **Psicológicas:** Se presenta cuando una persona no desea escuchar a otra aunque no cuente con ninguna barrera, se limita a escuchar solo por el hecho de no querer hacerlo.
- **Administrativa-Burocrática:** Derivado de la burocracia que presente la organización la comunicación se vuelve lenta y se presenta fuera de tiempo.

**4.4.5: Supervisión:** Supervisión es un término que tiene dos vertientes por un lado están los que están cerca de los niveles operativos y por otro lado es una función de quien ejerce la dirección dentro de una organización. Desde el aspecto funcional no es posible separar la dirección de la supervisión debido a que la dirección es el rumbo y la supervisión es acoplar la acción con los objetivos en la ejecución y en gestión de una empresa. Existe una técnica llamada coaching la cual consiste en permitir que el supervisor asesore al colaborador en su formación, y le brinde asesoría para perfeccionar sus habilidades de ejecución, negociación o relaciones tanto internas como externas.

**4.4.6: Toma de decisiones:** Las decisiones son resoluciones y definiciones sobre lo que se tiene que hacer ante situaciones ambivalentes o para un mejor entendimiento se dice que es la elección entre dos o más alternativas posibles, se dice que lo caracteriza a una organización bien diseñada es su

pronta toma de decisiones que por lo general se hacen con anticipación a sucesos inesperados. Claro está que para tomar una buena decisión primero se debe identificar correctamente el problema, se dice que al identificarlo correctamente ya se tiene el 90% de la solución.

## **5: Control:**

### **5.1: Definición:**

Según Stoner Freeman es el proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas. Es un elemento del PA que permite que las variables se comporten dentro del rango deseado, registra información de los resultados de la ejecución de los planes, para poder evaluarlos y en su caso hacer las correcciones necesarias. Hoy en día es una necesidad para las empresas el contar con controles adecuados para conocer el grado de variabilidad entre lo que se planeó con lo que se está haciendo o lo que se logró.

### **5.2: La cibernética y Control:**

La cibernética es la ciencia que estudia científicamente los sistemas de autorregulación automatizados. Tradicionalmente se ha dicho que es necesario el contar con parámetros para que tenga puntos de comparación entre lo que se logró y lo que se esperaba realizar. Ahí está la importancia de la cibernética ya que hoy en día las empresas más importantes fundamentan sus procesos en un software que les permite detectar fallas, errores o posibles áreas de oportunidad.

Tiene tres etapas las cuales son:

1: Medición del desempeño

2: Comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias que existen.

3: Corregir las desviaciones desfavorables aplicando las medidas correctivas necesarias.

#### **5.4: Parámetros:**

Como su nombre lo indica nos sirven para medir el comportamiento de un proceso y de su resultado; nos permiten detectar desviaciones a partir de un estándar fijado por la organización. Se basan en los sistemas de medición universal (metro, kilo, litro, pesos, etc.) o existen empresas que generan sus propios parámetros. Son la base del control y no por que todo se pueda medir significa que todo se debe medir, se debe tener objetividad para saber qué y cómo se medirá, una correcta selección de lo que se medirá ahorrara tiempo y esfuerzo a la organización.

#### **5.5: Estándares:**

Son la norma de comportamiento deseado en los resultados de la operación de un proceso y de las características que debe tener un producto. Se representan por un nivel cuantitativo del parámetro. Por ejemplo un estándar de calidad del aire seria: de 0 a 100 Imezas representan un nivel aceptable en la calidad del aire, de 101 a 200 ya no es tan favorable y arriba de 200 se establecen planes de contingencia. Así que un estándar nos indica los niveles aceptables y que se deberá hacer si no se cumple con esos niveles.

#### **5.6: Indicadores:**

Son manifestantes de alguna alteración a la normalidad, como pueden ser la señal de que algo está bien como el aumento de las ventas, disminución de quejas, etc. también pueden ser el presagio de algún problema como cuando se presentan síntomas de enrojecimiento, cansancio, ojos hundidos, etc. es el presagio de que la temperatura del cuerpo está aumentando y puede llegar a niveles preocupantes. Para lo cual se requieren medidas preventivas así que los indicadores nos dan las

señales necesarias para darnos cuenta a tiempo de alguna anomalía ya sea para aprovechar una mejora en el mercado o hacer correcciones derivadas de una baja en las ventas. Los parámetros, los estándares y los indicadores son la esencia del control y son totalmente necesarios para administrar una empresa o inclusive la salud misma.

### **5.7: Síntomas y Causas:**

Es responsabilidad del administrador estudiar y analizar todos los datos que arrojen los indicadores y estándares apoyados en los parámetros para poder hacer un correcto diagnóstico o pronosticar problemas para poder identificar correctamente las causas de los mismos. Y evitar a toda costa que se vuelvan a repetir.

### **5.8: Sistema de medición e información:**

Es necesario contar con sistemas de información y mecanismos de medición ya que los controles no funcionan por si solos. La información que arrojen estos controles se debe recabar durante la ejecución de las operaciones un ejemplo de este tipo de sistemas es el conocido por todos el código de barras con el cual se puede tener un control de entradas y salidas de inventarios o de mercancía terminada. En la mayoría de las organizaciones el área más desarrollada en cuanto a controles, información, interpretación y análisis es el área financiera ya que es de vital importancia para la organización el contar con un sistema que registre hasta el más mínimo movimiento que altere las cuentas de registro. Hoy en día es de vital importancia el generar un sistema de información el cual es tarea del diseñador del sistema administrativo, el cual deberá desarrollar el software administrativo. Muchas empresas siguen realizando mediciones anuales lo cual genera más costos y los hace menos efectivos pues la información tiende a perder veracidad con el paso del tiempo.

### **5.9: Monitoreo:**

Hoy en día es necesario contar con información oportuna si es que se quiere tener un mejoramiento continuo; para ello se utilizan computadoras que muestran como

fluyen los procesos y localiza los puntos donde existen problemas; esto le permite a los obreros recibir una retroalimentación y darse cuenta de sus puntos a mejorar y proponer y aplicar acciones correctivas. Aunque el fin del monitoreo no es tomar medidas correctivas sino aplicar medidas preventivas

#### **5.10: Los Coeficientes Indicadores:**

Los coeficientes son de gran utilidad para la administración financiera y existen una serie de razones contable-financieras aceptadas mundialmente; sin embargo hoy en día cada área funcional genera sus propios coeficientes. Los coeficientes son razones matemáticas de la relación entre dos medidas; ejemplo: 100 representado en porcentaje como 20% que se presenta como 1/5 o como 1:5 dependiendo como lo maneje la organización.

#### **5.11: Balance Score Cards:**

Son instrumentos que miden las variables de los cuatro puntos críticos de la empresa llámense mercadotecnia (ventas), finanzas, Capital Humano y Producción, con la característica de que estos cuatro actúen interrelacionándose en la práctica. Por ejemplo una caída en las ventas puede ser ocasionada por los problemas de producción o de calidad y a su vez esto puede ser causado por una reducción de costos de insumos de materia prima de menor calidad, lo que puede llegar a ocasionar problemas con el capital humano al reducirle los incentivos por productividad. Es similar a un tablero electrónico que muestra los resultados de un partido de futbol en cual podemos observar no solamente el resultado sino también el tiempo transcurrido, las faltas cometidas, efectividad de cada jugador, porcentaje de posesión, etc. Se debe tener en cuenta que no todos los datos son necesarios para conocer la situación de la empresa y se deben identificar los que si son primordiales para el correcto funcionamiento de la misma; como cuando alguien conduce un automóvil y solo necesita saber la velocidad a la que va, nivel de gasolina, cuantos km lleva recorridos y si el sistema eléctrico y la temperatura son correctos, para poder conducirlo.

**5.12: Medición y evaluación del desempeño:**

La medición y evaluación del desempeño es el análisis e interpretación de los datos que nos arrojó el sistema de información como ya fue explicado en puntos anteriores. Pero no basta con tener la información de forma oportuna y procesada por los sistemas computarizados, esta información debe ser correctamente analizada, interpretada e incluso compararlas con otras empresas locales o extranjeras. Las mediciones del desempeño también se hacen mediante auditorías administrativas, contables, fiscales, etc. con el fin de evitar que se oculten problemas, que no se altere la información o se estén cometiendo fraudes. Cada vez es más común que se hagan auditorías de sistemas para verificar que no se alteren o están programadas para ocultar información o se cometan fraudes. El fin de los diagnósticos organizacionales no es el reprobar o aprobar a una empresa, busca encontrar oportunidades de mejora para hacerlas más competitivas; es de vital importancia que el administrador vea a la empresa como un sistema ya que de no verlo así las soluciones que genere podrán causar más daño en otros departamentos así que se debe entender que lo que se aplique el cualquier área afectara tanto para bien como para mal a toda la empresa.

**5.13: Medidas Correctivas:**

Las medidas correctivas preestablecidas son aquellas que nos dicen que hacer en dado caso que se presente una falla, este tipo de medidas son empleadas principalmente por operarios a los cuales les resulta de gran utilidad el saber cómo actuar ante ciertas contingencias ya que son el personal con menos experiencia o formación profesional. Las medidas correctivas pueden ser un arma de doble filo ya que si bien son de gran utilidad al momento de resolver problemas con anticipación o en el momento que se presenten, pueden generar que el personal sin importar su nivel jerárquico solo se apeguen al manual y al momento de presentarse fallas no programadas o que no están incluidas en el manual se queden paralizados sin saber qué hacer.

#### **5.14: Evaluación de Control:**

Aunque se supone que el control se encarga de evaluar y analizar continuamente a toda la organización también debe ser sometido a una evaluación continua ya que un control mal diseñado representa una fuente de problemas o simplemente hace que los problemas de toda la organización prevalezcan un ejemplo claro es el sector público en el que prevalecen controles que se generan bajo diferentes circunstancias, leyes o reglamentos, que generan trabajo innecesario (burocracia) y problemas para los usuarios de los servicios. Para evitar fallas en el proceso de control es de vital importancia que el administrador se formule de manera continua las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la razón de ser de esta información?
- ¿En que enriquece la toma de decisiones o la buena administración?
- ¿Cuál es el costo-beneficio del mismo?

El control, implica la medición del estado de las variables del sistema de cómo se están comportando los planes establecidos, además de tener la función de registro de la información y la transmisión de ella a los niveles responsables de manejar dicha información para que le puedan dar un uso adecuado. Cuando se llegue a presentar una falla demasiado grande y la empresa no cuente con una solución preestablecida, es responsabilidad del control el determinar una solución a la misma que debe ser notificada de manera oportuna a los superiores.

#### **Bibliografía:**

1: Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda G. (2008). Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad. 2ª. Edición. México: Mc Graw Hill Higher Education. (ISBN-13: 978-970-10-64-85-6).

2: Hernández y Rodríguez, S., Palafox de Anda G. (2012). Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la competitividad. 3ª. Edición. México: Mc Graw Hill Higher Education. (ISBN: 9786071507754).

3: Garza Treviño, J.G. (2005). Administración Contemporánea. 2ª. Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana. (ISBN: 9701026624).

4: Jones, G., George, J. (2010). Administración Contemporánea. 6ª. Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana. (ISBN: 9786071502926).

5: Hellriegel, D., Jackson S. Y Slocum, J. (2009) Administración: Un enfoque basado en competencias. 11ª. Edición. México: Cengage Learning. (ISBN: 9789708300674).