

### 3.1 INTEGRACIÓN DE PERSONAL

El recurso humano es una de los elementos más dinámicos y vulnerables al interior de la empresa. Los desafíos actuales y las demandas y restricciones que implican un estilo de vida inmerso en una creciente globalización, han contribuido a grandes cambios en el ámbito científico, tecnológico y de las relaciones humanas, lo cual ha impactado notablemente en la integración de personal a las organizaciones.

La integración de personal como elemento del proceso administrativo, es la fase a través de la cual el administrador, gerente o propietario, analiza los puestos de la empresa para satisfacer los requerimientos de personal, actuales y futuros.

#### 3.1.1. IMPORTANCIA DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL

En virtud de los constantes cambios a nivel mundial, cada vez es más complejo para las organizaciones sostener un manejo eficiente de su capital humano, lo cual puede ocasionar crisis en los procesos directamente relacionados con la integración de personal.

En atención a que el capital humano es el elemento más valioso de una organización, diseñar e implementar procesos que satisfagan los requerimientos de integración de personal se convierte en una tarea esencial para las empresas competitivas.

Koontz et al. (2012, p. 593), plantean que aunque no existen fundamentos universalmente aceptados para la integración de personal, existen dos principios los cuales se pueden considerar útiles para la integración.

1. *Principio del objetivo de integración de personal.* Consiste en garantizar que los espacios de la organización queden ocupados por personal calificado, que sea capaz, y que esté dispuesto a ocuparlos.
2. *Principio de integración de personal.* Entre más nítida sea la definición de las funciones de la organización y sus requisitos humanos, y entre mejores sean las técnicas de evaluación administrativa y la capacitación empleada, mayor será la calidad administrativa.

Para Reyes (2013), una de las razones de importancia de la integración en general –incluidos elementos materiales y humanos– radica en que ésta es “el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico” (p. 256).

En el caso particular de la integración de personal, este mismo autor refiere que las personas que habrán de realizar tareas específicas en una organización, deben cumplir con los requisitos mínimos que garanticen el cumplimiento adecuado de las actividades encomendadas.

La integración de personal como fase del proceso administrativo cuenta con cuatro elementos centrales: *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción.* Sin embargo, en función de su relevancia abordaremos brevemente



#### GLOSARIO

##### Recursos humanos

“Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea”.

Chiavenato (2007, p. 94)



#### SABÍAS QUE...

Los recursos humanos “constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos”.

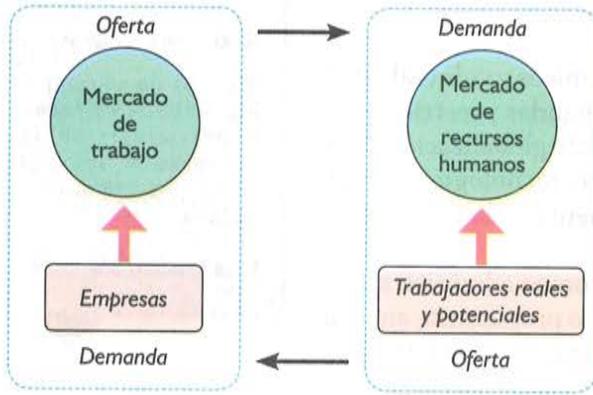
Chiavenato (2007, p. 94)



#### SABÍAS QUE...

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al “enfoque de eficiencias” de Taylor.

dos elementos adicionales: *Mercado de trabajo* y *Mercado de recursos humanos*. Antes de analizar los cuatro elementos básicos de la integración de personal se comentará acerca del *mercado de trabajo* y el *mercado de recursos humanos*.



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed). México. Mc Graw Hill

*Mercado de trabajo*. Éste mercado, también conocido como *mercado de empleo*, “está constituido por las ofertas de trabajo o empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época” (Chiavenato, 2007, p. 130).

De manera muy simple se puede decir que éste mercado se conforma por los empleos que ofertan las empresas en determinadas ciudades o regiones; por consiguiente, a mayor número de empresas, mayores oportunidades de empleo para la población, lo cual como ya lo estudiaste al cursar la asignatura *Economía, empresa y sociedad*, es uno de los mayores retos de los gobiernos y la sociedad en general.

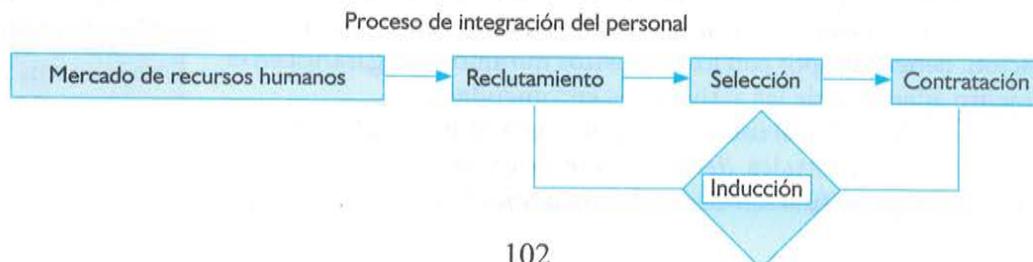
*Mercado de recursos humanos*. Por su parte, éste mercado se constituye “por la porción de la población que tiene condiciones para trabajar y/o está trabajando, es decir por el conjunto de personas empleadas (mercado de RH aplicado) o desempleadas (mercado de RH disponible) y aptas para el trabajo” (Chiavenato, 2007, pp. 133-134).

Si analizas la anterior aportación de Idalberto Chiavenato, notarás que es muy fácil establecer una relación con los conceptos de *población económicamente activa (PEA)* y *población no económicamente activa (PNEA)* que estudiaste en la asignatura *Economía, empresa y sociedad*. Al revisar ambos conceptos, aprendiste que la PEA incluye a quienes tienen empleo y los desocupados que lo buscan, mientras que una parte de la PNEA se conforma por personas que no buscan empleo, pero que en cualquier momento lo pueden empezar a hacer.

Lo ideal para la economía de un país es que ambos mercados se satisfagan mutuamente tanto en cantidad como en calidad. Cuando se hace referencia al concepto “calidad” es importante considerar dos aspectos: Por un lado empleos bien remunerados, y por otro, trabajadores que posean las competencias requeridas por las organizaciones.

La interacción entre los dos mercados se representa en el esquema mostrado en la parte superior de ésta página.

Para Chiavenato (2007, p. 134), *los candidatos son reales* “si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio, aún cuando no estén buscando oportunidades de empleo”.



### 3.1.2.1. Reclutamiento

El reclutamiento como parte de la integración de personal a las organizaciones, se realiza mediante un conjunto de técnicas con la finalidad de atraer candidatos calificados y capacitados para cubrir las vacantes que se requieren.

*Objetivos:*

- Proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible, el factor humano de categoría general, especializada o profesional, para la ubicación y colocación del mismo dentro de la organización.
- Contribuir mediante el oportuno suministro de personal, al logro de los objetivos de cada área que conforma la empresa, y por lo tanto a los objetivos globales de la organización.

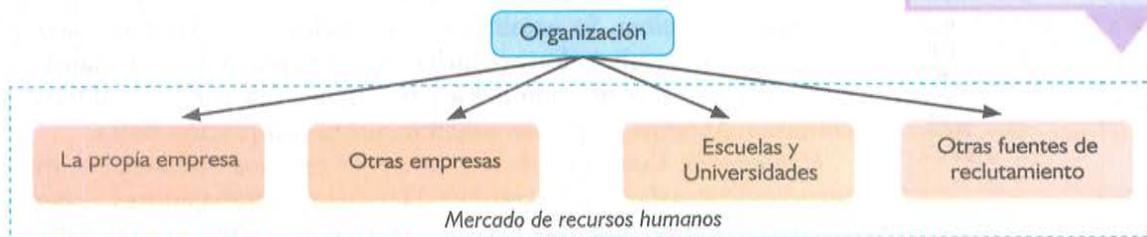
Mondy y Noe (2005), utilizan el concepto *fuentes de reclutamiento* para referirse a “los diversos sitios donde hay personas calificadas, como colegios o competidores” (p. 128). Recuperando las aportaciones de estos autores se puede afirmar que las fuentes de reclutamiento se conforman por los espacios físicos o virtuales en los cuales se localizan los trabajadores reales o potenciales. Para Chiavenato (2007, p. 160), las técnicas de reclutamiento son “los métodos por medio de los cual la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuada”.

En este sentido y como el propósito del reclutamiento es atraer el mayor número de candidatos calificados, el interesado debe utilizar las técnicas más apropiadas para cumplir de manera eficaz y eficiente con la tarea asignada.

Consideramos conveniente apoyarnos en el esquema ubicado en la parte inferior de esta página, para ejemplificar con mayor claridad lo correspondiente a fuentes de reclutamiento.

### Análisis de puestos

Como ya lo aprendiste previamente, las organizaciones se conforman por áreas de nivel directivo, mandos medios y operativos, mismas que se integran por puestos definidos con base en las características de la empresa. En ese sentido y mediante una actividad previa realizada de manera colaborativa, trabajaste en la definición de funciones y responsabilidades correspondientes a la estructura organizacional del caso de estudio elegido.



Fuente: Chiavenato, I (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed). México. Mc Graw Hill (p.155)



#### GLOSARIO

##### Candidatos reales

Son las personas que están buscando alguna oportunidad de trabajo, independientemente de que estén o no empleados.

Chiavenato (2007)



#### GLOSARIO

##### Candidatos potenciales

Término utilizado para referirse a las personas que aún cuando no están buscando empleo, son atractivos para las empresas debido a que presentan desempeño satisfactorio.

Chiavenato (2007)



#### SABÍAS QUE...

El área de Recursos humanos se encarga del reclutamiento, selección, formación, contratación y en su caso, despido de los trabajadores.



**SABÍAS QUE...**

“Mientras la descripción de puesto es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puesto es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen.”

(Chiavenato, 2007, p. 228)

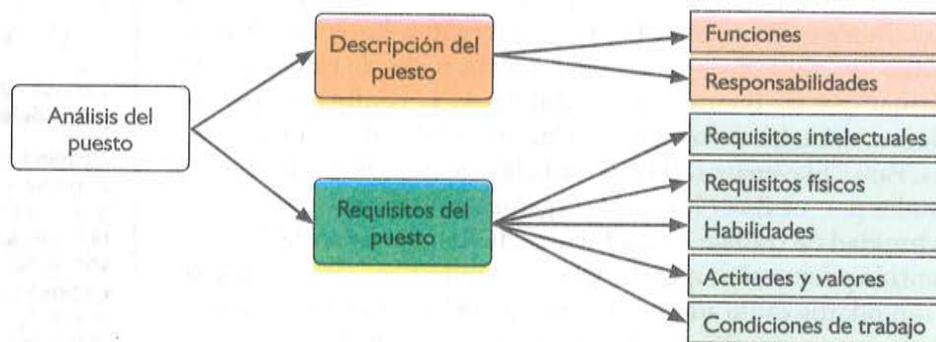
Pues bien, ante la necesidad trabajar en la integración de personal para la empresa de tu caso de estudio, inicialmente se abordará lo referente al análisis de puestos.

*El análisis de puesto* es una herramienta para la administración de recursos humanos mediante la cual se definen funciones, responsabilidades, requisitos intelectuales y físicos, habilidades, actitudes y valores, y las condiciones de trabajo para un puesto específico (Chiavenato, 2007, y Mondy y Noe, 2005).

Algunos autores como Mondy y Noe (2005), dividen el análisis de puestos en dos subprocesos: *Descripción del puesto* y *Especificaciones del puesto*. En este libro de texto nos apegaremos a este planteamiento.

En función de lo expuesto en el párrafo anterior, *la descripción de puestos* se define como un subproceso mediante el cual se obtiene información relacionada con las funciones y responsabilidades de los puestos de la organización.

De la misma manera, *especificaciones del puesto* se define como “los requisitos que el puesto impone a su ocupante” (Chiavenato, 2007, p. 227).



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed). México. Mc Graw Hill (p. 228), y Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México. Pearson Prentice- Hall (pp. 86-87)



**SABÍAS QUE...**

“El análisis de puesto proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades de un puesto, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que se requieren y las condiciones de trabajo en que se realiza”

(Mondy y Noe, 2005, p. 87)

En virtud de que previamente se trabajó el tema funciones y responsabilidades de puestos, *en este apartado nos enfocaremos en los requisitos del puesto*, describiendo en forma no limitativa, los aspectos más comunes y representativos de cada uno de los requisitos considerados.

*Requisitos intelectuales.* El cumplimiento de este requisito se determina en función del nivel de escolaridad, experiencia y aptitudes. Por ejemplo, para determinados puestos operativos la escolaridad solicitada puede ser nivel bachillerato y sin experiencia previa, mientras que para otro tipo de vacante se requiera licenciatura terminada con un año mínimo de experiencia.

*Requisitos físicos.* Se establecen en función del esfuerzo físico o tipo de trabajo. Un trabajador operativo de un negocio de materiales para la construcción no es recomendable para alguien que padece problemas de la columna. Algunas empresas solicitan cierta complejión física.

*Habilidades.* Corresponde al manejo de equipos industriales, oficina o tecnológicos, así como de trato y relaciones con trabajadores y clientes. El manejo de idiomas se puede considerar en esta parte, aunque algunos lo ubican como requisito intelectual.

*Actitudes y valores.* Este requisito es muy importante ya que el futuro empleado debe compartir los valores que promueve la organización, y desempeñarse dentro conductas específicas. Por ejemplo, una persona que participa fuera y dentro de su trabajo en actividades ecológicas, puede llamar la atención de una empresa que promueve la protección al ambiente más allá de sus procesos productivos.

*Condiciones de trabajo.* El ambiente físico, horarios, riesgos, días de descanso, viajes, conforman principalmente este aspecto. Tiene alguna relación con los requisitos físicos, aunque es más amplio. Por ejemplo, toma especial relevancia para personas que trabajan en empresas o instituciones de seguridad, obreros o ingenieros que se desempeñan en minas, agentes de ventas que continuamente salen de viaje, puestos que requieren la rotación de turnos. Aunque por su carácter discriminatorio pueda generar polémica, este aspecto influye para determinar requisitos relacionados con la edad y estado civil.



### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3. ANÁLISIS DE OFERTAS DE EMPLEO

**Propósito de la actividad:** Analizar publicaciones de ofertas de empleo reales obtenidas de internet.

**Indicaciones:**

1. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente, elijan y analicen una de las publicaciones de empleo mostradas.
2. Identifiquen y describan los elementos correspondientes a la descripción del puesto y los requisitos del puesto.
3. Apóyense en la tabla abajo mostrada para realizar lo solicitado en el punto anterior.
4. Una vez que complementen la tabla, de manera colaborativa y argumentada respondan los siguientes cuestionamientos:  
 ¿Hacia qué tipo de aspectos se orientan los requisitos? Intelectuales, Físicos, Habilidades, Actitudes y Valores, Condiciones de trabajo. ¿Consideran que faltó enfatizar más en algunos de ellos?  
 ¿Se aprecia relación entre la descripción del puesto y los requisitos del puesto?  
 ¿En qué se debe enfocar más una publicación de empleo, en las funciones y responsabilidades, o en los requisitos?
5. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

Nombre de la empresa	
Nombre del puesto	
<i>Descripción del puesto</i>	
Funciones y Responsabilidades	
Requisitos	

**Top MKT, S.A. de C.V.**  
**Importante agencia de Marketing Promocional**

**SOLICITA:**

**Community Manager** para gestionar la comunicación de marcas y empresa en redes sociales en México.

**REQUISITOS:**

- Edad: 25 a 40 años
- Sexo: Indistinto
- Último grado de estudios: Ciencias de la Comunicación, Relaciones Publicas o Mercadotecnia
- Experiencia: 3 años en marketing digital y monitoreo de redes sociales para posicionamiento de marca o empresa. Indispensable giro de agencia de marketing promocional o BTL.

**COMPETENCIAS:**

Excelente presentación, organizado, dinámico, creativo, con excelente capacidad de análisis, trabajo en equipo y bajo presión, trabajar por objetivos, con alto interés por la tecnología y nuevas tendencias en marketing y ventas, buena redacción, excelente ortografía, manejo de office, inglés 60% escrito y hablado; deseable experiencia en el uso de Radian 6.

**FUNCIONES:**

Desarrollar estrategias de comunicación redes sociales y marketing digital; generación y actualización de contenido permanente para redes sociales, ventas. Publicaciones (Facebook, Twitter, YouTube, sitios web, Blogs, etc.)

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contestar comentarios</li> <li>• Responder preguntas</li> <li>• Atender contingencias</li> <li>• Creación de artículos</li> <li>• Control y manejo de páginas sociales</li> <li>• Investigación de contenidos</li> <li>• Análisis, valoración y presentación de datos estadísticos</li> <li>• Organizar los perfiles en redes sociales</li> <li>• Generar y sostener conversaciones con seguidores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar tráfico a la Web</li> <li>• General manuales de comunicación para cada perfil</li> <li>• Generar la estrategia social orgánica</li> <li>• Reportes estadísticos sociales y análisis</li> <li>• Segmentación del público objetivo</li> <li>• Liderar una crisis de reputación</li> <li>• Coordinar campañas sociales</li> <li>• Registro de buenas prácticas</li> </ul> |
|--|---|

**OFRECEMOS:**

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo: 13,000 Mensuales, más bono 2,000</li> <li>• Prestaciones de Ley</li> <li>• Fondo de ahorro del 6%</li> <li>• Seguro de vida después de los 4 meses</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono de puntualidad y asistencia (quincenal)</li> <li>• Horario de Lunes a Viernes de 9:00 a 18:00 hrs</li> <li>• Excelente ambiente laboral</li> </ul> |
|--|--|

Fuente: OCC <https://www.occ.com.mx/empleo/oferta/10510211-community-manager?rank=13&page=1&type=0&uuiid=&ai=false&showseo=true&returnURL=%2Fempleos-en-mexico-y-el-mundo%2Fgerente-general%2313>, consultado el 18 de diciembre de 2017

**GRUPO SADASI**

Empresa con más de 40 años en el mercado, siendo reconocida por la construcción y venta de casas en diferentes estados de la república.

Manteniendo los más altos estándares de calidad y cumpliendo con normas establecidas para que se construyan desarrollos de alta calidad, plusvalía, con equipamiento, escuelas, áreas verdes, en los desarrollos.

**SOLICITA:**

**RESIDENTE DE OBRA EDIFICACIÓN Y RESIDENTE DE OBRA URBANIZACIÓN**

**REQUISITOS:**

- Escolaridad: Licenciatura en Arquitectura, Ingeniería Civil o carrera afín (Titulado)
- Edad: 27-35 años
- Manejo de programas: Autocad, Corel, Opus,
- Manejo de materiales y equipo de construcción
- Experiencia necesaria: Administración de obra en proyectos comerciales o habitacionales (3 años indispensable)
- Asegurar el cumplimiento de compromisos en tiempo y forma mediante la estricta supervisión y control del proceso de construcción
- Implementar estrategias de negociación para optimizar recursos
- Asegurar la calidad en la construcción

**COMPETENCIAS:**

- Manejo de Personal
- Enfocado a resultados.
- Habilidad para resolver problemas
- Trabajo bajo presión
- Tolerancia a la frustración
- Enfoque al detalle y organización.
- Proactivo

**FUNCIONES:**

- Supervisión de obra.
- Concretos
- Acabados
- Instalaciones, eléctricas, sanitarias e hidráulicas.
- Reportes fotográficos.
- Generadores de obra

**OFRECEMOS:**

- Prestaciones de Ley y Superiores
- Uniformes
- Comedor
- Trabajo estable

Fuente: OCC <https://www.occ.com.mx/empleo/oferta/10557293-residente-de-obra-edificacion-y-urbanizacion-?rank=5&page=1&type=0&uuiid=&ai=false&showseo=true&returnURL=%2Fempleos-en-mexico-y-el-mundo%2Fresidente-de-obra%235>, consultado el 18 de diciembre de 2017



**ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2. ANÁLISIS DE PUESTOS**

**Propósito de la actividad:** Efectuar el análisis de puestos de la empresa del caso de estudio elegido.

**Indicaciones:**

1. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente, realicen el análisis de puestos de al menos dos puestos del caso de estudio elegido.
2. Apóyense en la tabla abajo mostrada para realizar lo solicitado en el punto anterior.
3. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

Nombre de la empresa				
Nombre del puesto				
Descripción genérica				
Salario bruto mensual	Área / Departamento	Puesto del jefe directo	Puesto a su cargo	Fecha de elaboración
<i>Descripción del puesto</i>				
Funciones y Responsabilidades				
<i>Requisitos del puesto</i>				



## Reclutamiento Interno y Externo

Dando por hecho que previamente se realizó un proceso de planeación mediante el cual se identificaron los requerimientos de personal y que el propietario o responsable de recursos humanos autorizó una nueva contratación, el proceso de reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos a partir de fuentes internas o externas, utilizando diferentes medios para atraer a los trabajadores reales y potenciales, y se da por terminado cuando se logra cubrir la vacante.

**Reclutamiento Interno:** El reclutamiento es interno cuando al presentarse determinada vacante la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados los cuales pueden ser *ascendidos* (movimiento vertical), *transferidos* (movimiento horizontal), o *mediante transferencia con promoción* (movimiento diagonal).



- **Promoción de personal:** El proceso se define como una fuente de reclutamiento interna en la que se ofrece a los trabajadores de la empresa la posibilidad de participar con su candidatura en los procesos de selección que se lleven a cabo. Esta política de recursos humanos permite generar expectativas entre los trabajadores sin tener que acudir al mercado externo, y además tiene la ventaja de que si el puesto se cubre con un candidato que forma parte de la empresa, su proceso de adaptación se realiza en menor tiempo, a la vez que resulta más económico para la organización.
- **Transferencia de personal:** Esta fuente de reclutamiento interno se presenta cuando se reubica un trabajador dentro de la misma empresa, ya sea en forma horizontal o diagonal. Algunas organizaciones

utilizan este mecanismo para promover el desarrollo y adquisición de nuevas competencias laborales. Así, la persona conoce más de la empresa y sus procesos, generando una mayor motivación. De la misma manera, un gran número de administradores de recursos humanos consideran que el traslado de personal contribuye para que el trabajador asuma nuevos retos dentro de la organización y fortalezca sus relaciones con los demás miembros del equipo.

Idalberto Chiavenato (2007) opina de la siguiente manera sobre traslado o transferencia de personal:

“Ocurren mediante un movimiento lateral de los empleados dentro de la organización. La transferencia puede ocurrir por iniciativa de la organización o del empleado y cumple con diversos propósitos. Permite que la organización se reestructure con la creación o cierre de departamentos en función de sus necesidades, esto provoca la reubicación de las personas en puestos del mismo nivel jerárquico”. (p. 357).



Elegir si se utiliza el reclutamiento interno debe ser una decisión basada en diferentes aspectos y no solo en apreciaciones personales, sin dejar de reconocer el gran valor de la experiencia en el manejo del recurso humano, incluido en ello el conocimiento acerca de la conducta de las personas bajo ciertas circunstancias. Por lo tanto, se recomienda valorar información relacionada con los resultados de exámenes de selección (si se aplicaron), evaluaciones de desempeño (formal o informal), así como los progresos observados en el trabajador a partir de cursos, talleres o programas de capacitación, entre otros.

Informar adecuadamente a la planta laboral que se pretende cubrir una vacante con personal de la propia organización se ha convertido en una estrategia muy favorable para motivar a los empleados, ya que todo trabajador que considere que cuenta con las competencias para postularse se sentirá valorado. Sin embargo, es importante ser muy claros en los requisitos y exigencias del puesto para que una buena intención no se convierta en un problema.

Más allá de las competencias laborales, los administradores de recursos humanos consideran el potencial de desarrollo de trabajador, lo cual consiste en identificar las posibilidades de adaptación o crecimiento del empleado en su nuevo puesto.

Otro aspecto a considerar son las recomendaciones de los propios empleados, es decir, en empresas con un ambiente laboral muy positivo los trabajadores promueven a sus propios compañeros; sin embargo, es importante no perder de vista lo expuesto en párrafos anteriores ya que no se trata de un asunto de popularidad.

**Reclutamiento externo:** Se presenta cuando al existir una vacante o crearse un nuevo puesto, se decide cubrirla con personal que no forma parte de la empresa. Para atraer a los candidatos se utilizan diversas técnicas las cuales se eligen en función de las características del puesto y de la organización.

Las fuentes de reclutamiento externas pueden ser bolsas de trabajo, sindicatos, universidades, escuelas, asociaciones, otras empresas del sector, portales de empleo de gobierno, agencias de colocación, entre otras.

Para Mondy y Noe (2005), se requiere el reclutamiento externo cuando se presenta lo siguiente:

1. Es necesario ocupar puestos de primer ingreso
2. La organización demanda habilidades que no poseen los actuales trabajadores
3. Son necesarias nuevas y diversas ideas

Para atraer al personal las empresas utilizan diferentes *técnicas de reclutamiento*, dentro de las cuales se encuentra la publicación de ofertas de trabajo en portales de empleo, páginas de empleo propias, redes sociales, anuncios en periódicos, radio y televisión, revistas especializadas, intercambios de cartera, así como carteles o anuncios en sitios cercanos a la empresa.

Adicionalmente algunas empresas establecen comunicación con sindicatos, asociaciones, escuelas y universidades para divulgar ofertas de trabajo actuales o futuras. Otras más establecen vínculos con dependencias de gobierno para atraer trabajadores mediante conferencias o ferias de empleo.



## GLOSARIO

### Agencia de empleo

Una organización que ayuda a las empresas a reclutar empleados y al mismo tiempo ayuda a las personas en la búsqueda de empleo.

(Mondy y Noe, 2005, p. 135).

En función de sus necesidades, las empresas toman la decisión de realizar el reclutamiento de manera directa o a través de agencias de empleo, sean éstas públicas o privadas.

Algunas empresas del sector privado que realizan ésta y otras actividades relacionadas con la administración de recursos humanos y que cuentan con bolsa de trabajo en línea son: *Adecco*, *Manpower Group*, *OCC* y *Amedirh*. En las plataformas que operan éstas organizaciones el trabajador puede postularse mediante un registro muy sencillo. De igual forma, las empresas pueden abrir una cuenta para estar publicando sus requerimientos de personal. Por consiguiente, estos espacios funcionan como fuente de reclutamiento y se utilizan como técnica.

Una de las ventajas para el trabajador lo constituye el hecho de que en la mayoría de las bolsas de trabajo en línea los servicios son gratuitos para él. Por otro lado, generalmente estas consultoras de recursos humanos trabajan con empresas formales, es decir, en caso de que el trabajador sea contratado por lo general se le otorgan las prestaciones de Ley.

Ante el crecimiento exponencial de personas que utilizan dispositivos móviles como *smartphones* y tabletas, un gran número de empresas que proporcionan servicios para la administración de recursos humanos están desarrollando aplicaciones para facilitar, agilizar y economizar el reclutamiento y selección de personal.

Algunas empresas que operan a nivel nacional e internacional como Banco Santander, realizan el reclutamiento a través de su propia página de empleo y también publican sus ofertas en sitios como OCC.



1. Adecco.



2. Portal de empleo Banco Santander en España.

Por su parte, el gobierno federal por conducto de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, a través del Servicio Nacional de Empleo opera un portal que permite vincular empresas y trabajadores. Este espacio se denomina el *portal del empleo* y se encuentra disponible en la dirección [www.empleo.gob.mx](http://www.empleo.gob.mx).

En este portal trabajadores y empresas encuentran un espacio virtual favorable para satisfacer las necesidades de ambos. Aquí, cualquier persona que tenga interés en mejorar sus conocimientos y habilidades lo puede hacer mediante los cursos en línea que se ofrecen, los cuales son gratuitos y se desarrollan en alianza con otras organizaciones.



3. Ferias de empleo.



4. Portal de empleo.

**SABÍAS QUE...**

El servicio Nacional de Empleo (SNE) es la institución pública, a nivel nacional, que tiene como principales objetivos facilitar la vinculación entre oferentes y demandantes de empleo, orientar a los buscadores de empleo y apoyar su calificación, así como auxiliar a las empresas en la búsqueda de candidatos para cubrir sus vacantes de empleo.

<https://www.empleo.gob.mx/SNE>

### 3.1.2.1 Reclutamiento en pequeños negocios

En el caso de las micro y pequeñas empresas, al no contar con un departamento o área específica para reclutamiento, selección y contratación de personal, necesitan establecer procedimientos para obtener información confiable y representativa de las características del puesto, así como de los ofrecimientos por parte de la empresa. No olvidemos que estamos ante una negociación de interés mutuo, es decir, el trabajador pretende obtener un empleo que satisfaga sus expectativas, y la empresa en atraer al mejor talento humano. A través del reclutamiento se establece el primer contacto entre empresa y trabajador, por consiguiente, es necesario proporcionar información que ayude a llamar la atención de trabajadores reales y potenciales.

Es importante no perder de vista lo anterior ya que de acuerdo a una *Encuesta de escasez de talento 2016/2017* realizada por *Manpower Group*, el 40% de los empleadores enfrentan dificultades para cubrir posiciones.

Como puedes observar, existen diversas técnicas para el reclutamiento externo; sin embargo, en función de las características de la vacante, las

#### Publicaciones recientes destacadas

**hace 16 horas**

Necesito de urgencia un albañil y un peón, pago 1300 a la semana a albañil y 900 a peón puede subir según aptitudes, ofr...

42 comentarios 58 comentarios

**Recursos Humanos Tap**  
hace 4 horas

Inicia el año trabajando en la mejor empresa del TRANSPORTE EN EL PACIFICO.

VACANTES:

EDECANES femenino de 20 a 30 años...

8 comentarios 14 comentarios

5. Bolsa de trabajo en Facebook.



**SABÍAS QUE...**

De acuerdo a la *Encuesta de escases de talento 2016/2017* realizada por *Manpower Group*, el 40% de los empleadores enfrentan dificultades para cubrir posiciones.

empresas deben elegir cuál es la que mejor responde a sus necesidades. De esta manera, si la intención es contratar puestos operativos, se puede recurrir a las ferias de empleo, periódico, revistas, volantes, redes sociales, radio, carteles o inclusive el perifoneo.

En los últimos años, las redes sociales se han convertido en un medio muy utilizado para reclutar personal. Por ejemplo, por su economía y número de usuarios, Facebook es un canal atractivo para negocios formales o informales generalmente micro y pequeños, aunque cada vez se están incorporando más empresas medianas y grandes. Otra característica que se observa en los empleos que se publican en los grupos de esta red, es que tienen una orientación más temporal que permanente.

En cambio, si la intención es atraer personal para mandos medios y directivos, se puede establecer contacto con dependencias promotoras de empleo, colegios, asociaciones, universidades y consultoras de recursos humanos.

Algunas organizaciones realizan el reclutamiento como actividad constante y no solo de forma esporádica. Lo anterior les permite conformar un banco de datos al cual se puede recurrir en función de la demanda de personal.

En conclusión, es necesario planear e implementar eficaz y eficientemente las actividades, para evitar un reclutamiento inadecuado que pueda concluir en contrataciones que poco favorecen al propósito inicial.



**ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3. CUADRO COMPARATIVO**

**Propósito de la actividad:** Identificar las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo.

**Indicaciones:**

1. A partir de las indicaciones del docente, de manera individual realiza la lectura del apartado correspondiente a *Reclutamiento interno y externo*.
2. Mediante trabajo colaborativo identifica ideas claves que te permitan complementar el siguiente cuadro comparativo. Adicionalmente puedes consultar otras fuentes.

Reclutamiento interno	
Ventajas	Desventajas
Reclutamiento externo	
Ventajas	Desventajas
Reflexión personal	
Fuentes consultadas	

3. Redacta una reflexión personal en la cual expliques brevemente una ventaja y desventaja indicada en el cuadro.
4. Al final anota las fuentes consultadas.



**SUBPRODUCTO 1. PUBLICACIÓN DE OFERTA DE EMPLEO**

**Propósito de la actividad:** Diseñar la publicación de una oferta de empleo para uno de los puestos analizados en la actividad número dos de la presente unidad.

**Indicaciones:**

1. Como primer paso debes definir los requisitos del puesto así como las funciones y responsabilidades del mismo. Estos elementos debes recuperarlos de la actividad de aprendizaje número dos.
2. La información del punto anterior se debe complementar con los ofrecimientos de la empresa, es decir, aquello con lo cual se pretende atraer al futuro empleado. Para ello, con base en las indicaciones del docente indaga en fuentes bibliográficas y electrónicas acerca de las prestaciones laborales en México. Puedes consultar el artículo “Lo que debes saber sobre las prestaciones laborales”, disponible en <http://www.empleo.gob.mx/articulo/235/lo-que-debes-saber-sobre-las-prestaciones-laborales>
3. En función de las características del puesto y de la actividad empresarial del caso de estudio elegido, selecciona la(s) técnica(s) a utilizar.
4. Con base en los resultados del punto anterior, diseña y publica la oferta de trabajo.
5. Como evidencia de la actividad colaborativa puedes presentar una imagen o video de la publicación. Adicionalmente debes presentar una reflexión personal en la cual comentes porqué consideras que serán efectivas las técnicas elegidas.
6. Con base en las indicaciones del docente se comparte la oferta de empleo.

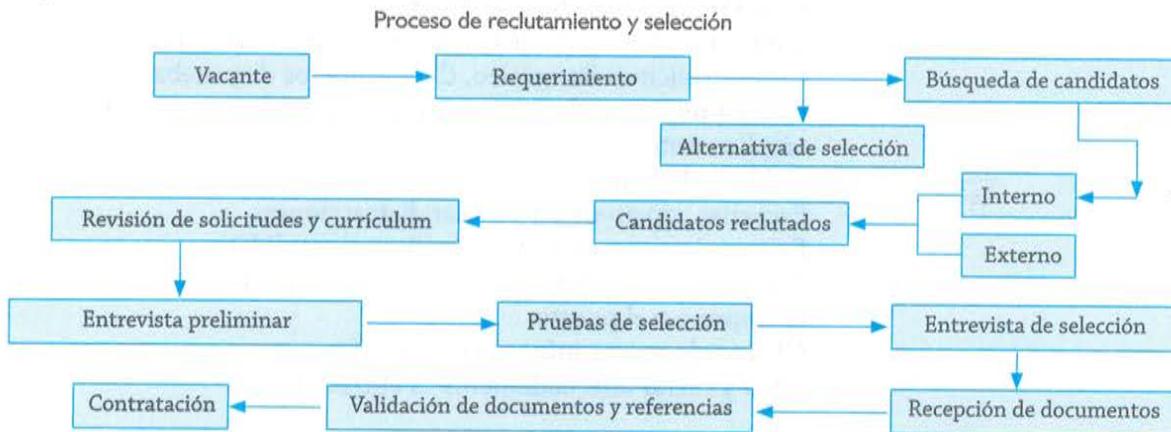
**3.1.2.2. Selección de personal**

La *selección de personal* es un proceso mediante el cual una organización elige dentro de una lista de candidatos reclutados, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar un puesto disponible.

Como ya lo sabes, el proceso de reclutamiento inicia con la búsqueda de candidatos a través de fuentes internas y externas, utilizando para ello diferentes técnicas, y termina cuando se recibe un número suficiente de candidatos para abastecer el proceso de selección.

En dicho proceso debe considerarse que la persona a contratar cumpla con las características que la empresa establece para desempeñar un puesto ya que los recursos humanos deben adaptarse a los objetivos, metas y cultura de la organización, y no ésta a los trabajadores.

Los anuncios donde se oferte la vacante deberán contener el nombre de la empresa, requisitos y nombre del puesto, salario, beneficios y seguros que se ofrecen, nombre, dirección, teléfono, y correo electrónico al cual deberá presentarse la solicitud.



La selección es importante porque existe una gama de diferencias tanto físicas como psicológicas entre los candidatos, lo cual se centra básicamente en dos aspectos: *capacidad para aprender y forma de realizar las actividades*. Por esta razón la selección se torna como un proceso de comparación entre las características del candidato contra las especificaciones del puesto (Chiavenato, 2007).



6. Selección de personal.

A este respecto resulta importante el análisis de las palabras emitidas por Mara Swan, Vicepresidenta Ejecutiva de Estrategia Global y Talento de *Manpower Group*, cuando afirma que “la empleabilidad depende menos de lo que ya sabes y más de tu facilidad para aprender, aplicar y adaptar”.

En este marco, Chiavenato (2007, p. 169), plantea que el proceso de selección no solo “debe dar una idea actual, sino también una proyección de cómo serán en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización”.

### **Algunas técnicas e instrumentos empleados durante el proceso de selección son las siguientes:**

#### a) Entrevista

La entrevista es una técnica universal de selección, ampliamente utilizada para la integración de personal; pocas personas obtienen un empleo sin antes pasar por una o varias entrevistas las cuales pueden ser formales o informales.

Cuando la entrevista está bien estructurada y ordenada, y cuando los entrevistadores se enfocan en hacer las preguntas pertinentes, la entrevista tiene amplias posibilidades de cumplir con los objetivos propuestos.

Por otro lado, una entrevista tradicional en la que se plantea a los solicitantes una serie de preguntas fortuitas en un marco informal, casi nunca ofrece información que ayude a tomar una buena decisión.

*Los objetivos del entrevistador son:*

- Generar un ambiente de confianza.
- Conocer un poco más de lo que se registra en la hoja de datos del candidato (solicitud de empleo, CV, resultados de pruebas)
- Hacer preguntas claras y estimular al candidato para que responda ampliamente.
- Hablar solo lo necesario.
- Escuchar con atención y evitar distracciones.
- Evitar juicios orientados a clasificar al candidato.
- Transmitir una imagen adecuada de la organización e informar sobre la empresa y el puesto.
- Obtener la mayor información posible.
- Abrir y cerrar adecuadamente la entrevista.

Los objetivos del entrevistado son:

- Ser puntual.
- Mostrar seguridad.
- Escuchar con atención.
- Responder claramente todas las preguntas.
- En su caso, ratificar sus competencias laborales.
- No interrumpir al entrevistador.
- Convencer al entrevistador de que es la mejor opción.

Es muy importante que al finalizar la entrevista se informe al candidato qué es lo que sigue y cómo se establecerá la comunicación con él, cualquiera que sea el resultado. Puede darse el caso que el entrevistado cumpla con todos los requisitos pero se presentó otro que obtuvo mejores calificaciones; sin embargo, es necesario dejar una buena impresión por si en un futuro se ocupa de él. Recordemos que se trata de contratar a los mejores, y si de momento no es posible, posteriormente pueden generarse condiciones para hacerlo.

## ASÍ FUE LA ENTREVISTA DE TRABAJO DEL CO-INVENTOR DEL IPHONE CON STEVE JOBS

El ejecutivo de Apple Scott Forstall es conocido por haber sido uno de los “tenientes” de mayor confianza de Steve Jobs y coinventor del iPhone.

Forstall contó cómo fue su entrevista de trabajo con Steve Jobs y cómo Microsoft trató de llevárselo a sus filas durante un evento en el Museo de la Historia de la Computación que celebró los 10 años de existencia del iPhone.

En 1992 Forstall acababa de graduarse la universidad y tenía dos entrevistas de trabajo con dos grandes compañías tecnológicas: Microsoft, donde ya había trabajado como interno y NeXT Computer, la startup que Steve Jobs había fundado tras su salida de Apple.

Unos minutos después del inicio de su entrevista de trabajo con NeXT, Jobs entró a la oficina y sacó a la persona que lo estaba cuestionando originalmente. Forstall dice que Jobs lo “llenó de preguntas” por 15 minutos antes de tomar una decisión.

“No me importa lo que nadie más te diga en el resto del día, te vamos a ofrecer un trabajo. Pero pretende que te interesan las entrevistas”, Jobs le dijo a Forstall. “Te voy a hacer una oferta de trabajo y la vas a aceptar”.

En aquel momento, NeXT ya estaba batallando financieramente para mantenerse a flote. Sin embargo, Forstall notó que tenía tecnología increíble (aunque muy pocos clientes). La posibilidad de trabajar con Jobs y su grupo de expertos lo convenció para aceptar la oferta de esta empresa y rechazar amablemente la de Microsoft.

*Microsoft le manda un pescado (en serio)*

El día siguiente un paquete llegó a su casa. Era “un pescado enorme” en hielo, sin un mensaje, pero con la dirección de remitente del campus de Microsoft. Eso asustó a Forstall quien llamó al reclutador de la empresa de Bill Gates con el que había tratado.



7. Steve Jobs y Scott Forstall.

“He visto películas sobre la mafia”, Forstall recuerda haberle dicho al reclutador “¿Qué demonios?!”

Resulta que había una explicación totalmente inocente. Microsoft creyó que ofrecerle una muestra de las cosas que podría comer en Seattle y Washington (donde la compañía está basada) lo ayudaría a cambiar de opinión. Así que el reclutador fue al famoso mercado de Seattle Pike Place Market, compró el mayor pescado que pudo encontrar y se lo envió.

Eso no impresionó a Forstall. “Claramente iba a cambiar mi decisión porque no hay peces en la bahía de San Francisco” (donde NeXT se ubicaba), ironizó.

“Sin embargo, sí me cené el pescado de Microsoft”.

El epílogo de esta curiosa historia es que Apple compró NeXT en 429 millones de dólares en 1997 en un movimiento para traer a Jobs de regreso a la firma que había cofundado y de la cual después se volvería CEO. Forstall se movió con el equipo, liderando el equipo de diseñadores que generó la interfaz que se convertiría en el Mac OS X. Cuando inició el proyecto del iPhone, Forstall fue elegido para dirigirlo. La curiosa y extravagante entrevista con Jobs solo fue el comienzo de cosas más grandes.

*Fuente: Matt Weinberger. Artículo originalmente publicado en Bussines Insider, disponible en <https://www.entrepreneur.com/article/296386>, consultado el 13 de diciembre de 2017*

#### b) Pruebas de conocimiento y habilidades

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica y/o el ejercicio de la profesión.

#### Tipos de pruebas de conocimiento

De acuerdo a la manera en que se aplican las pruebas pueden ser:

- a) Orales: Preguntas y respuestas verbales
- b) Escritas: Preguntas y respuestas escritas.
- c) De realización: Ejecución de un trabajo. Por ejemplo, prueba de mecanografía, diseño, manejo de un vehículo o fabricación de piezas. En cuanto a conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura, o conocimientos específicos cuando se pretende obtener información acerca de conocimientos directamente relacionados con el puesto.
- c) Test psicométricos  
Mediante estas herramientas se pretende analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricos cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.
- d) Exámenes médicos  
Principalmente por su costo, el examen médico solo se realiza si el postulante aprobó las pruebas de conocimientos y habilidades, los test psicométricos y la entrevista.  
Este examen proporciona información relativa a la capacidad y debilidades físicas del candidato.

*Fines principales:*

- Conocer si el candidato padece alguna enfermedad
- Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto. Por ejemplo, hernias, para quienes deberán hacer esfuerzos intensos, trabajos agobiantes para personas débiles, etc.
- Conocer si el trabajador no padece enfermedades profesionales.
- Dependiendo del puesto, verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (vista, oído, etc.)
- Verificar si no tiene algún problema que lo exponga a sufrir accidentes de trabajo.
- Obtener información sobre su estado general de salud.
- Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo, y en su caso, corregir enfermedades crónicas. Todo ello, además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo

e) Revisión de referencias

Se debe establecer un procedimiento para verificar referencias laborales de los candidatos con la finalidad de que no se omitan puntos importantes que se pretendan comprobar.

La mayor parte de las empresas usan el correo y el teléfono para verificar las referencias. Por lo general es preferible hacer verificaciones telefónicas porque ahorran tiempo y favorecen la imparcialidad. La información más confiable generalmente proviene de los supervisores ya que tienen más posibilidades de informar acerca de los hábitos y desempeño del solicitante.

Tipos de investigaciones:

1. *Investigación de antecedentes de trabajo.* Permite comprobar la idoneidad y capacidades del trabajador ya que si las posee debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores. Es conveniente poner atención en los períodos en los que un trabajador anota “haberse ocupado de asuntos personales” entre dos trabajos.
2. *Investigación de antecedentes penales.* Es importante su verificación, pues su comprobación puede ser un inconveniente para contratarlo.
3. *Investigación en el domicilio del solicitante.* Con el fin de darse cuenta del ambiente en que vive, algunas empresas comisionan a una trabajadora social para que platique con el aspirante en su propio domicilio.



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 4. SIMULACIÓN DE ENTREVISTA

**Propósito de la actividad:** Realizar una entrevista laboral relacionada con la publicación de oferta de empleo del caso de estudio elegido (*Subproducto 1*).

### Indicaciones:

1. Mediante un ejercicio de simulación se representa una entrevista de trabajo en la cual un integrante del equipo se asumirá como el entrevistador, otros dos fungirán como aspirantes, y el resto se desempeñarán como observadores.
2. Con el apoyo del docente, los equipos decidirán quiénes asumirán el rol de entrevistador, entrevistados y observadores.
3. El entrevistador representará al propietario de la empresa, encargado de recursos humanos o similar, y su función será entrevistar a los aspirantes. La entrevista se grabará en video en formato acordado con el docente, y se recomienda realizarla en un tiempo mínimo y máximo de 8 y 12 minutos respectivamente.
4. Para presentarse a la entrevista, los aspirantes se basarán en la oferta de publicación de empleo que realizó el equipo (*Subproducto 1*), y acudirán con una solicitud de empleo debidamente llenada.
5. El entrevistador y los observadores se encargarán de diseñar la entrevista de trabajo. Por ningún motivo los entrevistados deben conocer particularidades de la entrevista. Con base en las características del caso, indaga en diferentes fuentes acerca de las preguntas que se realizan en una entrevista de trabajo. No perder de vista que para los fines que se pretenden, la actividad se formula desde el enfoque del empresario.
6. El entrevistador y los observadores definirán de qué manera se realizará la entrevista, es decir, de manera presencial, a distancia o mixta. Leer el artículo "*Las nuevas entrevistas de trabajo. Con juegos y desafíos grupales*", disponible en [https://www.clarin.com/sociedad/nuevas-entrevistas-trabajo-juegos-desafios-grupales\\_0\\_Hyd5jpUrW.html](https://www.clarin.com/sociedad/nuevas-entrevistas-trabajo-juegos-desafios-grupales_0_Hyd5jpUrW.html)
7. El papel de los observadores será analizar el desempeño del entrevistador con la finalidad de indicar cuáles son sus fortalezas y oportunidades de mejora.
8. El diseño comentado en el punto número cinco debe considerar aspectos relacionados con el inicio, desarrollo y cierre de la entrevista.
9. El entrevistador, con el apoyo de los observadores, evalúa a los entrevistados.
10. Con base en las indicaciones del docente, cada equipo socializa la evidencia de la actividad.

### 3.1.2.3. Contratación

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, es necesario completar sus datos para integrar su expediente de trabajo; entre estos se encuentran: fotografías (muchas empresas solicitan este requisito desde el reclutamiento del candidato), llenado de las formas, filiación dactilográfica, etc.

Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, es necesario establecer un procedimiento para no perder de vista al candidato seleccionado a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no, para en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

#### *Cómo hacerlo*

*Entre el representante de la empresa y el trabajador:*

- 1) Comunicar al elegido (puede ser por teléfono, carta, etc.), y a los que no fueron aprobados.

- 2) Entrevista de contratación: Se debe proporcionar información sobre:
  - Fecha de inicio de labores
  - Horario
  - Sueldo
  - Prestaciones, etc.
- 3) Firma del contrato de trabajo

**Responsabilidades del propietario o representante legal de la empresa.**

1. Efectuar trámites legales de incorporación
  - Afiliación al IMSS  
El aviso de inscripción del derechohabiente debe contener los siguientes datos:
    - Datos del trabajador
    - Apellido paterno, materno y nombre
    - Sexo
    - Fecha de nacimiento y lugar
    - Domicilio
    - Datos del patrón anterior y No. de afiliación  
Datos de sus beneficiarios (nombre, sexo, parentesco y fecha de nacimiento, puede ser esposa e hijos o sus padres si es soltero)
    - Firma o huella digital si no sabe firmar
  - Datos del patrón
    - Nombre y actividad de la empresa
    - Ubicación del centro de trabajo
    - Número de registro del trabajador en el IMSS, si hubiese sido inscrito previamente.
    - Fecha de ingreso al trabajo con el patrón actual
    - Salario diario que devengará
    - Firma del patrón o su representante
    - Número de registro del patrón ante el IMSS
2. Integración de Expediente  
El expediente se integra con todos aquellos documentos que forman el historial del trabajador en la organización. Generalmente se conforma por una carpeta que contiene lo siguiente:
  - Solicitud de empleo y documentos anexos: cartas de recomendación, acta de nacimiento, currículum vitae, certificado de estudios etc.
  - En su caso, avisos de alta al sindicato
  - Aviso de alta al IMSS
  - Su RFC o la copia de solicitud de inscripción
  - CURP
  - Fotografías



**ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5. NOTIFICACIÓN Y ENTREVISTA DE CONTRATACIÓN**

**Propósito de la actividad:** Notificar al aspirante elegido para ocupar la vacante laboral y realizar la entrevista de contratación.  
**Indicaciones:**

1. Previamente, quienes se desempeñaron como entrevistador y observadores en la entrevista (*actividad de aprendizaje 4*), deben evaluar a los aspirantes para determinar a qué trabajador se contratará.
2. De manera colaborativa se diseña el mensaje y se elige el medio a través del cual se notificará al aspirante elegido. De la misma manera se debe informar a la persona no elegida, cuál fue el resultado de su evaluación.
3. Una vez que el aspirante elegido ha sido notificado, se realiza la simulación de la entrevista de contratación. La entrevista se grabará en video en formato acordado con el docente, y se recomienda realizarla en un tiempo mínimo y máximo de 3 y 5 minutos respectivamente.
4. Durante la entrevista de contratación una parte del equipo apoyará con la grabación de la actividad y el resto asumirá el rol de observadores con la finalidad de identificar fortalezas y oportunidades de mejora de los participantes.
5. Con base en las indicaciones del docente cada equipo socializa la evidencia de la actividad.

### 3.1.2.4 Inducción

¿Recuerdas cuando ingresaste al bachillerato y te presentaste unos días antes que los alumnos de segundo y tercer grado? ¿recuerdas en qué consistieron las actividades que realizaste durante esos días?

Al inicio de cada ciclo escolar, en todas las preparatorias de la Universidad Autónoma de Sinaloa se realiza un programa con los alumnos que ingresan a primer año el cual se realiza durante un periodo denominado *semana de inducción*. Lo que se pretende durante este tiempo es que el nuevo estudiante conozca aspectos relevantes de la comunidad estudiantil, con la finalidad de que su incorporación al bachillerato sea más agradable y motivadora en esta novedosa etapa de su formación académica.

En las empresas se debe realizar algo similar con los trabajadores nuevos o transferidos, es decir, se debe llevar a cabo un proceso introductorio durante los primeros días de trabajo para que lo empleados se adapten mejor al puesto y a la organización en general. El proceso mediante el cual se acompaña al trabajador para que conozca la empresa y sus nuevas funciones y responsabilidades, se le conoce como *inducción*.

Robbins y Coulter (2005) distinguen dos tipos de inducción: *inducción sobre las unidades de trabajo e inducción sobre la organización*.

Por su parte, cuando Koontz et al. (2012), abordan aspectos relacionados con la integración de nuevo personal, incorporan los conceptos *orientación y socialización organizacional*.

Tipos de inducción	
Inducción sobre las unidades de trabajo	Inducción sobre la organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Familiariza al trabajador con los objetivos de la unidad de trabajo.</li> <li>➤ Hace de conocimiento del trabajador cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la unidad de trabajo.</li> <li>➤ Incluye una presentación con sus nuevos colegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se dan a conocer aspectos relacionados con los objetivos, historia, filosofía, procedimientos y normas de la organización.</li> <li>➤ El trabajador conoce políticas y prestaciones de recursos humanos relacionadas con: horario de trabajo, procedimiento de pago, horas extras, entre otras.</li> <li>➤ Incluye un recorrido por la empresa</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed). México. Pearson Prentice- Hall (p. 293)

Para Koontz et al. (2012, p. 311), *la orientación* “incluye presentarle a los nuevos empleados la empresa, sus funciones, tareas y personas”. De acuerdo a estos autores, cuando algunas empresas elaboran programas de orientación consideran aspectos relacionados con la historia del negocio, los productos y servicios, políticas y prácticas generales, estructura organizacional, beneficios, confidencialidad y secretos profesionales, seguridad, entre otros.

Por su parte, Chiavenato (2009) define la *socialización organizacional* como “un conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo integrante aprende el sistema de valores, las reglas y las normas del comportamiento requeridos por la organización para adaptarse correctamente a ella” (p. 137).

Para este autor, los valores, reglas y normas se conforman por:

1. Misión, visión, valores y objetivos generales de la empresa.
2. Medios para alcanzar los objetivos
3. Normas de comportamiento
4. Conjunto de reglas o principios necesarios para conservar la identidad e integridad de la organización.

Chiavenato (2009, p. 137), plantea que las organizaciones utilizan la *integración al puesto* como un medio de socialización que se realiza con los nuevos asociados, la cual consiste en “una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización. Es lo que comúnmente se conoce como programa de integración o inducción”.

Como se observa, los tres autores enfatizan en la relevancia de la integración del personal al puesto y la organización. Con lo anterior se pretende demostrar la importancia de acompañar e informar adecuada y oportunamente al nuevo empleado, las funciones y responsabilidades adquiridas al ingresar a la empresa.

De la misma manera y como se mencionó anteriormente, es necesario que el nuevo trabajador conozca la historia, filosofía, estructura, personal con el que se relacionará de manera constante y directa, normas, políticas, y en general, todos aquellos elementos que contribuyan para generar en él una identidad que lo haga sentirse orgulloso de formar parte de la empresa, comprometido con los objetivos y metas organizacionales.

La inducción debe ser trabajada como un proceso constante, es decir, tanto los nuevos empleados como los ya existentes, necesitan estar informados permanentemente de todo lo que es y representa la empresa. Es por ello que ciertos autores distinguen los conceptos de inducción y reinducción; sin embargo, en esta ocasión nos enfocamos exclusivamente en la inducción para el personal de nuevo ingreso.

## Programa de inducción

Para ayudar al nuevo empleado en su ingreso y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje, algunas empresas llevan a cabo un programa de inducción.

Los aspectos que generalmente se trabajan en un Programa de inducción son los descritos a continuación:

1. *Bienvenida*: Consiste en apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa mediante una atención personal y cordial, tratando de que desde un inicio sienta confianza, gusto y compromiso por pertenecer



### SABÍAS QUE...

Un adecuado trabajo de inducción favorece la motivación y seguridad de los nuevos trabajadores.

a la organización. Dependiendo del tamaño del negocio, esta recepción se puede realizar por parte del propietario, gerente o encargado de personal. Esta es una bienvenida de carácter general a la empresa.

2. *Conocimiento de la empresa:* Una vez que el nuevo trabajador es recibido de manera general, el encargado de personal o jefe directo empieza a interactuar con el integrante tratando de que se familiarice con ciertos aspectos de la empresa.

Los temas que se sugiere comentar son los siguientes:

*Cómo surgió la empresa y dónde se encuentra hoy.* Es decir, su historia y situación actual.

*Quiénes integran la empresa.* Hacer de conocimiento del nuevo trabajador los nombres y puestos de las personas que conforman toda la planta laboral, o en su caso, hacer referencias a los principales integrantes o personal del departamento.

Durante este momento se explica la Misión, Visión y Valores de la empresa, y se informa cuáles son los objetivos y metas a nivel general y/o departamento.

De la misma manera, se le hace saber a qué sector y subsector de la economía pertenece la empresa, qué produce y/o qué servicios ofrece. Qué tipo de clientes se atienden y se le comentan aspectos generales de los sistemas de producción, distribución y ventas.

Es importante hacer énfasis en indicarle en qué parte de la estructura organizacional se ubica su puesto y la importancia de éste en la cadena productiva.

Otro aspecto a considerar es el relacionado con la infraestructura de la empresa. Si es posible, se hace un recorrido de manera conjunta con el empleado para que identifique con claridad infraestructura relevante como salidas de emergencia, rutas de evacuación, áreas de peligro o restringidas, áreas de recreación en los tiempos de descansos, etc.

3. *Políticas generales de la empresa.* Este apartado se refiere a los lineamientos generales de la empresa como políticas, normas, responsabilidades y prestaciones. Algunos puntos a considerar son los siguientes:

*Horario general de trabajo.* Hora de entrada y salida, horario de comida y descanso. Sanciones por incumplimiento de horario. Forma de registro para entrada y salida.

*Políticas de pago.* Dar a conocer el día y forma de pago. Autorizaciones en cuanto a tiempo extra, manejo de compensaciones e incrementos de salario.

*Ausentismo.* Se deberá explicar al empleado a quién debe dirigirse si necesita un permiso o tiene un problemas de salud. Explicarle cuál es la sanción correspondiente en caso de faltas no justificadas.

*Vacaciones y días feriados.* Cuál es el periodo vacacional y cómo se tramita. Informarle cuáles son los días que por Ley y en su caso costumbre, no se trabaja. De la misma manera y en el supuesto de ser así, darle a conocer los días que se trabaja únicamente hasta mediodía. Por ejemplo, el 10 de mayo, 24 de diciembre, etc.

*Normas de seguridad.* Cuáles son los lineamientos de seguridad e higiene que existen en la empresa. En dónde está ubicado el botiquín, qué contiene y cuándo se puede usar. En dónde están los extinguidores, escalera de emergencia, etc.

*Áreas de servicio al personal.* Indicarle en qué lugar se encuentran ubicados los sanitarios, casilleros, y en caso de existir, mostrarle el comedor, sala de descanso, sala de capacitación, etc.

*Reglamento interior de trabajo.* En caso de contar con él, explicárselo y darle una copia.

*Actividades deportivas y recreativas.* Algunos negocios promueven la práctica del deporte mediante la creación de equipos de béisbol, fútbol, boliche, entre otros. Esto favorece la salud del trabajador y ayuda a la socialización. Otras empresas realizan eventos familiares, culturales, etc.

*Prestaciones.* Aunque durante la contratación se pudo haber abordado este punto, es importante informar cuáles son las prestaciones que otorga la empresa. Algunas son obligadas por la Ley Federal del Trabajo; sin embargo, muchas organizaciones proporcionan excelentes prestaciones como una estrategia para motivar y retener a los empleados, contribuyendo a mejorar su calidad de vida.

4. *Presentación ante los compañeros.* Es muy importante presentar al nuevo empleado con el grupo de trabajo. De la bienvenida depende muchas veces la futura integración del trabajador. Se recomienda tener una reunión informal para presentar al nuevo empleado con su jefe, compañeros de línea y subordinados en caso de tenerlos.
5. *Inducción al puesto de trabajo.* En este punto se explica al nuevo empleado en qué consiste específicamente su puesto, se le ubica dentro de la empresa y se le dice cómo debe desarrollar sus actividades. Los puntos principales que se deben abordar son los siguientes:

*Nombre del puesto.* Parece poco creíble pero en un gran número de pequeñas y medianas empresas algunos trabajadores no tienen claro este dato. Ahora bien, es importante precisar que un buen nombre debe establecer una relación adecuada con las principales funciones del puesto.

*Objetivo del puesto.* Fin último para el cuál está diseñado el puesto, debe ser concreto y sin ambigüedades.

*Funciones del puesto.* Describir con claridad cuáles son las labores que debe realizar el trabajador.

*Responsabilidades del puesto.* Informar cuáles son las responsabilidades principales y qué afectaciones se pueden tener en caso de no realizarlas adecuadamente. En caso de ser necesario deberá explicársele cómo se debe manejar cierta información.

*Estándares de desempeño.* El nuevo empleado debe conocer qué es lo que se espera de su trabajo, es decir, cuáles son los resultados tangibles e intangibles de su actividad y qué procesos productivos favorece o afecta su desempeño.

*Aspectos generales.* Explicarle cómo debe ser su conducta y presentación. Si debe portar uniforme y gafete, etc.

Como parte del proceso de inducción, el nuevo empleado debe sentir que tiene todo el respaldo de la empresa para comunicar cualquier inquietud, preguntar alguna duda o expresar alguna inconformidad respecto al trabajo.

La información que contiene un programa de inducción es muy amplia y cada empresa lo elabora de acuerdo a sus necesidades. Sin embargo, en gene-

ral, se pretende que un programa de inducción proporcione información suficiente para mejorar la incorporación de los nuevos empleados. Es por ello que como cualquier otro elemento de este tipo, un programa de inducción debe someterse a un proceso de evaluación con la finalidad de conocer sus resultados, y en su caso, diseñar e implementar las acciones de mejora requeridas.

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios:

- Menor rotación de personal.
- Aumento en la productividad.
- Bajar la angustia del cambio.
- Disminuir el desconcierto.
- Prevenir problemas derivados de la falta de información.
- Clarificar expectativas del trabajador.
- Facilitar el aprendizaje.
- Incrementar la motivación laboral

Una forma sencilla y económica para introducir al personal de nuevo ingreso se realiza mediante el acompañamiento de otra persona que desempeña un puesto similar en la misma área, quien lo presenta ante sus compañeros y le explica los aspectos básicos relacionados con el puesto.

Un complemento muy eficaz al programa de inducción lo constituye el *Manual de Inducción*, el cual es un documento que contiene la información más importante acerca de la empresa, principalmente de aquellos aspectos que son generales para todos los puestos.



## SUBPRODUCTO 2. TRÍPTICO DE INDUCCIÓN

**Propósito de la actividad:** Diseñar un tríptico de inducción para personal de nuevo ingreso.

### Indicaciones:

1. Con base en el caso de estudio elegido y en coherencia con las evidencias del *Subproducto 1* y las *actividades de aprendizaje 4 y 5*, de manera colaborativa se elabora un tríptico de inducción para personal de nuevo ingreso.
2. La información que mínimamente debe contener el tríptico es la siguiente:
  - a) Una breve historia de la empresa.
  - b) Sector y subsector al que pertenece.
  - c) Misión, Visión y Valores.
  - d) Organigrama.
  - e) Políticas principales.
  - f) Funciones y responsabilidades del puesto.
3. De manera individual debes responder cada una de las siguientes preguntas:
  - ¿Por qué se dice que un buen proceso de inducción puede aumentar la productividad laboral?
  - ¿Por qué es importante evaluar el proceso de inducción? ¿Los resultados de esta evaluación pueden influir en el reclutamiento y selección de personal?

### 3.2 DIRECCIÓN

Como ya sabes, en la fase mecánica se diseña, se determina cómo se pretende que funcione la organización, es decir, cómo deben ser cada uno de sus componentes, qué es lo que se pretende alcanzar, con qué recursos y medios se trabajará, y cómo se relacionarán las partes para aspirar a los más altos niveles de eficiencia durante la operación.

Por consiguiente, una vez que se ha realizado la integración de personal llega el momento de hacer que esos elementos empiecen a interactuar entre ellos, de darle vida a lo plasmado en el papel, de tomar decisiones inmediatas y certeras tanto al interior de la empresa como fuera de ella, siempre tratando de cumplir lo mejor posible con la función principal del administrador, desempeñándose en el eje del proceso.

Para Chiavenato (2001), “La función de la dirección se relaciona directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante la actividad de las personas que conforman la organización” (p. 279).

Las organizaciones, entendidas “...como una unidad social coordinada en forma consciente...” (Robbins y Judge, 2013, p. 5), se conforman por personas y recursos, y se requiere que éstos, mediante la acción de quien dirige, se apliquen con criterios de eficiencia y eficacia para cumplir con los objetivos y metas propuestos.

Si recuerdas, en la Unidad I se mencionó que administrar “es hacer a través de otros”, pero quien está al frente de un grupo de personas no solo debe dirigir por dirigir, tratando solamente de imponer una autoridad. Quien desempeña tareas de dirección en una empresa, indudablemente posee ciertos rasgos que lo caracterizan ante sus compañeros y trata de ganarse su respeto, así como en su caso, la confianza de los dueños o accionistas. Sin embargo, debido a que la sociedad demanda y requiere organizaciones más competitivas, los propietarios de empresas, gerentes, directores, supervisores, entre otros, deben analizar cada situación para actuar como verdaderos líderes, informados y con conocimiento de cada situación ya que su principal función es tomar las mejores decisiones.

#### 3.2.1 IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN

El hombre, desde sus orígenes y a través de la historia se ha organizado en grupos sociales para aprovechar los recursos, habilidades y conocimientos de las personas y satisfacer necesidades propias y de terceros. Así por ejemplo, se organizó para protegerse de las inclemencias del tiempo y los animales, de quien pretendía invadir su territorio o apropiarse de sus bienes, o para construir edificaciones o caminos. Para llevar a cabo estas acciones, los grupos fueron dirigidos por personas que coordinaban tareas, tomaban decisiones y alentaban a los demás a cumplir con la responsabilidad asignada.

Aunque en la actualidad los propósitos y las técnicas en algunos casos sean diferentes, el hombre sigue organizándose para alcanzar sus objetivos y metas. En este proceso, quien dirige juega un papel muy importante ya que las decisiones que toma y las acciones que realiza, impactan de forma positiva o negativa en los resultados esperados.



#### GLOSARIO

##### Dirección

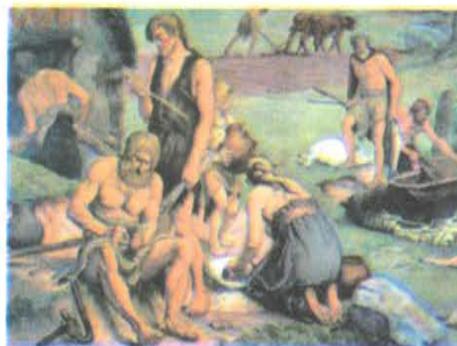
“La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con sus subordinados” (Chiavenato, 2001, p. 279).



#### GLOSARIO

##### Eficiencia

“La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión” (Robins y Coulter, 2005, p. 7)



8. Grupos sociales en la época antigua.



## GLOSARIO

### Eficacia

“La eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos” (Robins y Coulter, 2005, p. /)

Las actividades de dirección están presentes en cualquier organización, sea ésta una empresa con o sin fines de lucro, o un grupo social como un equipo cultural o deportivo. Por las características del curso se abordará la comprensión y aplicación del concepto *Dirección*, enfocándolo hacia el ámbito de las empresas como parte del proceso administrativo.

Por medio de la dirección se ejecuta lo planeado, se integran recursos a la empresa y se establecen, implementan y evalúan, los controles dentro de una organización. Al referirse a la importancia de la dirección, Reyes menciona que “este elemento de la administración es el más real y humano” (2013, p. 307).

Al desempeñar funciones de dirección, el gerente de una empresa está en constante interacción con sus compañeros tratando de cumplir las metas organizacionales a través del desempeño de los trabajadores. En esta relación, su función “no es de realizaciones personales, sino de ayudar a los demás a hacer sus trabajos y a conseguir logros” (Robbins y Coulter, 2005, p. 5).



9. Dirección en la empresa.

En la mayoría de los textos de administración se refieren a los gerentes como los trabajadores que dentro de las empresas asumen las tareas de dirección más relevantes, y a través de los cuales se ejecuta la administración. Robbins y Coulter (2005), identifican en los gerentes tres tipos de habilidades: *técnicas, de trato personal y conceptuales*. Al respecto, Robbins y Judge, puntualizan que “en el lugar de trabajo actual tan competitivo y demandante, las destrezas técnicas de los gerentes no son suficientes para tener éxito; también necesitan contar con buena capacidad para el trato con la gente” (2013, p. 5).

Dirigir va más allá de dictar órdenes o transmitir instrucciones. En las organizaciones modernas actuales, quien desempeña esta actividad a los niveles más altos, debe considerar aspectos internos y externos. En lo interno debe ocuparse del cómo mejorar la productividad, cómo generar un clima laboral favorable para el desempeño de los trabajadores, cómo asumir roles de supervisión profesionales y respetuosos de la dignidad de las personas, entre otras funciones. En lo externo, debe estar atento a lo que sucede en la economía nacional e internacional, a las políticas públicas que impactan en el crecimiento y fortalecimiento de las empresas, a los cambios tecnológicos, al comportamiento de las empresas del sector.

Los gerentes deben tomar decisiones oportunas que generen ventajas competitivas ante otras empresas del sector, o en otros casos, disminuir los efectos de una situación desfavorable.



**SABÍAS QUE...**



Netflix le ofreció a Blockbuster agregar un componente online a su operación de alquiler de cintas y DVDs, a cambio de que la compañía de videoclubes dedicara un espacio en sus tiendas a Netflix (que por ese entonces también ofrecía DVDs de alquiler por correo). Blockbuster declinó éste y otra serie de potenciales acuerdos con Netflix, que se convirtió en su principal amenaza.

Gradualmente fue perdiendo mercado hasta que se declaró en quiebra en 2010 y fue comprada en remate por Dish Network (que terminó de cerrar los locales que quedaban): para entonces, era claro que el futuro del cine hogareño era vía internet.

Fuente: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-37621349>, consultado el 02 de septiembre de 2017

Habilidades de los gerentes		
Habilidades	Nivel de administración	Definición
Técnicas	Gerentes de nivel inferior	Conocimientos y competencias en un campo especializado
De trato personal	Gerentes medios	Capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto individualmente como en grupo
Conceptuales	Directores	Capacidad de pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Fuente: Elaboración propia con base en Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed). México. Pearson Prentice Hall (p.12)



10. La dirección en el proceso administrativo.



**ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 6. DISCUSIÓN DE IDEAS**

**Propósito de la actividad:** Analizar mediante un ejercicio de discusión de ideas, una afirmación de Agustín Reyes Ponce relacionada con la Dirección como fase del proceso administrativo.

**Indicaciones:**

1. Con base en las indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo, analizar la siguiente afirmación: "la dirección es el corazón o esencia de la administración" (Reyes, 2013, p. 305).
2. Compartan sus conclusiones con el resto del grupo, argumentando si están de acuerdo o no con la afirmación anterior.

**3.2.2 ELEMENTOS DE LA FASE DE DIRECCIÓN**

Para realizar las tareas de dirección en una empresa no solo basta conocer los aspectos operativos relacionados con la producción o generación de bienes o servicios. Una organización se conforma por personas que tienen como base común un conjunto de metas (Robbins y Judge, 2013), y en esta intención, el desempeño de quien dirige juega un papel de amplia relevancia en el cumplimiento de las tareas.

Mediante la dirección los gerentes interactúan con las personas que conforman la organización, toman decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre, eligen los canales y formas de comunicación que consideran más adecuados, establecen mecanismos de supervisión, y asumen el rol de liderazgo que la empresa y las condiciones del contexto demandan.



11. Trabajo colaborativo.



**SABÍAS QUE...**

Algunas personas identifican como sinónimos el dirigir y administrar pero en realidad son cosas diferentes. La dirección es una parte de la administración, y a través de ella se busca coordinar el desempeño de las personas e influir en ellas para alcanzar las metas establecidas, es decir, "no ejecutan, sino que hacen que otros ejecuten" (Reyes, 2013, p. 306)



12. Mis metas.



13. Toma de decisiones en una empresa.



14. Alternativa para la toma de decisiones.

En esta búsqueda por alcanzar las metas a través del trabajo de otros, quien dirige combina conocimientos técnicos con habilidades conceptuales y de manejo de personal (Robbins y Coulter, 2005).

En su desempeño, los gerentes intentan encontrar el equilibrio entre estos elementos, anteponiendo el buen trato y el respeto hacia la dignidad de la persona, y si bien es cierto no se asumen propiamente como psicólogos, es necesario que en las organizaciones modernas actuales, los supervisores de niveles inferiores y medios, así como los altos directivos, conozcan y apliquen teorías de motivación y liderazgo que respondan a las exigencias de la empresa, con la finalidad de satisfacer las necesidades de unos clientes cada día más exigentes por la calidad de los productos y servicios.

### 3.2.2.1 Toma de decisiones

Las personas a diario tomamos decisiones para enfrentar diversas situaciones que nos obligan a elegir entre diferentes alternativas, y para ello consideramos aspectos que a nuestro juicio son los de mayor impacto en nuestra elección. Así por ejemplo, alguien puede elegir entre comprar una casa o un carro, un teléfono o ropa, estudiar una carrera relacionada con la salud o con las tecnologías.

Nuestras decisiones, tomadas de forma racional, intuitiva o emocional, impactan aspectos de nuestra vida personal, académica y laboral. Actualmente, estás en una etapa en la cual tomas decisiones relevantes para tu formación académica, lo cual tiene relación directa con tu proyecto de vida.

Sin embargo, el propósito de este apartado no es precisamente hablar de las decisiones personales relacionadas con la vida cotidiana, sin dejar de reconocer la relevancia de ello. En esta ocasión, la finalidad es estudiar el proceso de toma de decisiones desde un enfoque administrativo. Por consiguiente, se estudiará el tema considerando casos y aportaciones relacionados con la administración de organizaciones.

Ahora bien, resulta importante comentar que cuando elegimos no hacer nada, también estamos tomando una decisión. Con lo antes expuesto resulta obvio suponer que para tomar una decisión es necesario elegir entre más de una opción.

#### *Decisiones programadas y no programadas*

En las organizaciones las personas trabajan utilizando dos tipos de decisiones, programadas y no programadas. Sin embargo, por las características de las mismas, los gerentes o directivos toman el mayor porcentaje de las decisiones no programadas, y en menor medida las no programadas. Sucede lo contrario con los trabajadores de niveles organizacionales inferiores, es decir, realizan el mayor número de decisiones programadas, y en menor porcentaje las no programadas.

TOMA DE DECISIONES		
Decisiones programadas	Son aquellas decisiones que se realizan de forma rutinaria. Se tienen establecidas ciertas reglas para afrontar determinada situación.	Ejemplo: Mantener el stock, agregar a la mezcla X determinada porción de material Y, realizar un examen de calidad del agua cada tres meses.
Decisiones no programadas	Se utilizan en situaciones nuevas, no existen reglas para la situación presentada. Es un caso extraordinario que requiere de mayor atención. Son problemas no estructurados.	Ejemplo: Introducción de un nuevo producto al mercado, un cambio en el modelo de negocio de la empresa.

En el ámbito empresarial, la capacidad para tomar decisiones es una de las características que más se requieren entre los trabajadores de una empresa; sin embargo, por la responsabilidad conferida, la atención se centra en las decisiones que toma el personal de los niveles medio y alto. Puesto que una buena o mala decisión impacta en los resultados de una empresa, tomar decisiones con base en un proceso y no solo de manera intuitiva, es una práctica muy utilizada y altamente recomendada por quienes dirigen organizaciones.

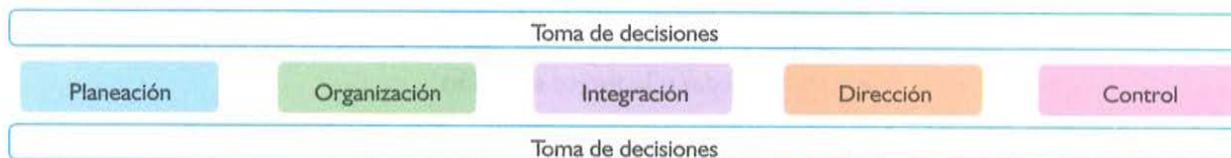
La toma de decisiones es una de las funciones más importantes de un gerente, por lo que, algunos autores y miembros del sector empresarial afirman que a estos directivos se les contrata específicamente para ese fin, tomar decisiones bajo condiciones de incertidumbre extrema.

Sin embargo, es importante precisar que la toma de decisiones no es exclusiva de los gerentes de empresas privadas, de directores de instituciones educativas, deportivas o de beneficencia pública, por mencionar algunas. Si bien es cierto que estos líderes constantemente están tomando decisiones con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas propuestas, se destaca la adhesión de las organizaciones modernas a un estilo de administración en el cual se otorgan mayores facultades para tomar decisiones a trabajadores de diferentes niveles. En este sentido toma relevancia lo expuesto por Robbins (2004), cuando afirma que “la toma de decisiones es una parte importante del comportamiento organizacional” (p. 131).

De la misma manera, resulta pertinente analizar lo manifestado por Chiavenato (2014), cuando manifiesta que las organizaciones se deben reconocer como “un complejo sistema de decisiones” (p. 253).



15. Mujer empresaria.



Para Chiavenato (2014, p. 254), “El proceso de decisión consiste en analizar los cursos de acción disponible y elegir la alternativa que se seguirá”.

Por su parte, Koontz et al. (2012), consideran a la toma de decisiones como el núcleo de la planeación, y la definen como “la selección de un curso de acción entre varias alternativas” (p. 152).



**GLOSARIO**

**Comportamiento Organizacional**

Campo del conocimiento que estudia el comportamiento humano en las organizaciones. Chiavenato (2009)

Para Robbins (2004, p. 131), la toma de decisiones es necesaria cuando “hay una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado que exige que se consideren las alternativas de acción”, es decir, se enfrenta un problema.

Otros autores que formulan una importante contribución a la definición del concepto son Jones y George (2010), quienes mencionan que “la toma de decisiones es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales” (p. 227).

En función de lo estudiado hasta este momento, se puede resumir que la toma de decisiones en la empresa se presenta cuando:

1. Se percibe un problema
2. Se tienen claramente identificadas las metas de la organización
3. Se identifican o diseñan alternativas de solución
4. Se elige una alternativa
5. Se implementa un curso de acción

En el ámbito de la administración de empresas se identifican dos enfoques decisivos en la toma de decisiones: el enfoque psicológico y el enfoque económico, de ellos, el primero “analiza los motivos que nos conducen a la decisión, y el segundo busca la maximización de resultados” (Reyes, 2013, p. 323).



16. Racionalidad en la toma de decisiones.

### Racionalidad en la toma de decisiones

Considerando que los gerentes pretenden obtener los mejores resultados para la empresa, diversos autores de la administración incorporan el concepto de racionalidad para la toma de decisiones. Robbins (2004), plantea que “el que toma decisiones óptimas requiere de racionamiento. Es decir, elige opciones constante de máximo valor en el contexto de sus restricciones” (p. 131).

En este sentido, Koontz et al. (2012), consideran que una persona decide racionalmente cuando:

- Se fija una meta para la cual es necesaria una acción.
- Tiene claro los cursos de acción, así como las limitaciones y circunstancias.
- Reúne la información requerida.
- Posee la capacidad para el análisis y evaluación de las alternativas.
- Desea llegar a la mejor solución.

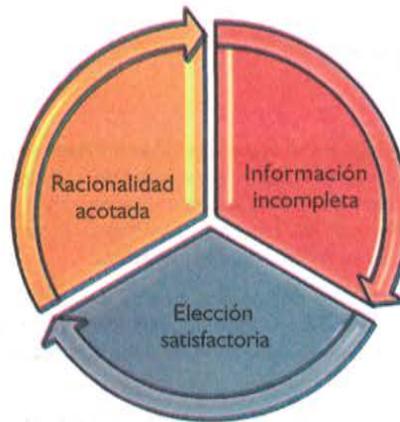
Sin embargo, los investigadores y estudiosos del tema reconocen que difícilmente las personas logran una racionalidad total, principalmente en la administración de organizaciones. Como ejemplo de lo anterior podemos mencionar la enorme dificultad de reunir y analizar toda la información requerida para tomar la decisión óptima. Es aquí cuando surge el concepto de *racionalidad acotada*, la cual se presenta cuando “los individuos toman decisiones elaborando modelos sencillos en los que sitúan las características

esenciales de los problemas, sin captar toda su complejidad” (Robbins, 2004, p. 135).

Lo comentado en el párrafo anterior toma relevancia en lo manifestado por Chiavenato (2014, p. 256), cuando afirma que “la conducta administrativa no busca la manera óptima o la mejor manera de hacer las cosas, sino solo una que sea adecuada para el caso, porque ha buscado la manera más satisfactoria de hacerlas entre las opciones que ha comparado”.

A manera de ejemplo, lo expuesto queda de manifiesto cuando un directivo expresa que con determinada acción se obtendrá la utilidad máxima. Esto es parcialmente cierto puesto que seguramente habrá múltiples factores que quedaron excluidos al tomar una decisión. Para Koontz et al. (2012), “muchos administradores intentan tomar las mejores decisiones posibles dentro de los límites de la racionalidad y a la luz del grado y la naturaleza de los riesgos involucrados” (p. 153).

James March y Herbert Simon, formularon el modelo administrativo de toma de decisiones, el cual se basa en tres conceptos centrales: racionalidad acotada, información incompleta y elección satisfactoria (Jones y George, 2010).



18. Modelo administrativo para la toma de decisiones. Fuente: Adaptado de Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea* (6ª Ed). México. McGraw-Hill (p.232).



17. Herbert Alexander Simon (1916-2001). Estadounidense teórico de las ciencias sociales. Recibió el Premio Nobel de Economía en 1978 por su contribución al estudio de la toma de decisiones en las organizaciones. Incorporó el concepto de racionalidad acotada, así como el término satisfactor en lugar de maximizador.



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 7. TOMA DE DECISIONES

**Propósito de la actividad:** Realizar un ejercicio de toma de decisiones basado en un caso, considerando aspectos relacionados con la administración de organizaciones.

### Indicaciones:

1. Con base en las indicaciones del docente se conforman equipos para realizar la actividad y se asigna a cada uno de ellos alguno de los dos casos descritos.
2. Al interior del equipo se lee y analiza el caso asignado, y se acuerda una decisión en función de las opciones propuestas.
3. El docente modera un intercambio de ideas en la cual cada equipo expone de manera argumentada la decisión que tomó.
4. Como evidencia de la actividad cada equipo elabora una reflexión escrita en la cual se incluyen los siguientes aspectos:
  - a. Una breve introducción acerca de la toma de decisiones en las organizaciones, mencionando el propósito de la actividad.
  - b. Pasos que siguieron para tomar la decisión.
  - c. Síntesis de la discusión en la cual se distinga claramente el posicionamiento del equipo.
  - d. Justificación de la decisión.
5. De manera individual elabora una reflexión en la cual comentes tu experiencia en la actividad, estableciendo una relación con la toma de decisiones.
6. La extensión y forma de la evidencia escrita será definida por el docente.

**Caso práctico 1. Toma de decisiones**Raymundo Bueno Blanco  
Mireya Ramos Sámano

Moda Juvenil S.A de C.V. es una empresa mexicana en la cual se produce ropa para jóvenes, orientada actualmente a satisfacer necesidades del consumidor nacional. La empresa es propiedad de un grupo de emprendedores sinaloenses recién egresados del nivel licenciatura que han apostado por prendas con un diseño atractivo, cómodo y económico. Estas características de los productos les ha permitido incursionar fuertemente en un mercado tan competido, de tal forma que durante los primeros dos años de trabajo superaron sus propias estimaciones de ventas.

Sin embargo, después de un periodo inicial de bonanza y cerca de cumplir tres años de operación, las ventas han bajado de forma drástica durante los últimos meses. Marco Antonio, miembro del equipo fundador de la empresa y quien se desempeña como administrador, se encuentra muy preocupado ya que tiene que resolver compromisos de tipo fiscal y comercial por un importe de 2 millones de pesos.

Marco Antonio ha organizado una reunión a la cual ha invitado a Perla y Margarita, compañeras de trabajo y socias del negocio, para platicar acerca del problema y exponerles algunas opciones para resolverlo. De manera inicial les comenta que acudió a una institución bancaria para valorar la adquisición de un crédito, y se determinó que el monto máximo que puede contratar asciende a 2 millones de pesos. Asimismo, les informa que platicó con representantes de la autoridad fiscal y con algunos proveedores, y se ocupa mínimamente un millón de pesos para una posible renegociación de la deuda.

Las opciones a que se refiere Marco Antonio son las siguientes:

- Pedir un préstamo bancario por 2 millones de pesos y destinarlo totalmente a resolver los compromisos mencionados. De acuerdo a una proyección conservadora de las ventas y de las condiciones del crédito, considera que puede pagarse en un plazo de tres años.
- Solicitar un préstamo de 2 millones de pesos y utilizar el 50% para cumplir parte de los compromisos descritos en el punto anterior. La cantidad restante se destinaría a la adquisición de un nuevo equipo con el cual se espera disminuir los costos de producción. La amortización de la inversión se estima en 14 meses.
- Con el apoyo de personas externas, diseñar e implementar estrategias de Marketing digital. Ha pensado en modificar algunos elementos de su modelo de negocio mediante la digitalización de la empresa. Esto lo pretende hacer destinando el 15 % del crédito de 2 millones de pesos. El resto se utilizaría para cumplir parcialmente los compromisos contraídos.
- Contratar el crédito por el importe máximo, aportar el 70% al pago de la deuda, y el importe restante destinarlo para producir nuevos modelos de prendas e intensificar las ventas.

**Caso práctico 2. Toma de decisiones**Carlos Francisco Berrelleza Gaxiola  
Carolina Hernández González

La empresa Ivanelect S.A. de C.V. tiene su base en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, y se dedica a brindar seguridad a las empresas mediante sistemas de telecomunicación, además de dedicarse al cableado y estructurado. El socio mayoritario y director general es el Ing. Isaías Romero, quien tiene como socio al Lic. Sergio Estrada, ambos toman las decisiones más importantes para la empresa.

Debido a la creciente ola de inseguridad, la empresa ha incrementado la demanda para ofrecer sus servicios y actualmente se tiene contemplado iniciar un contrato de servicios de seguridad por la cantidad de \$ 2,500,000.00 pesos con la empresa Montebio S.A. de C.V. dedicada a la producción y venta de agroquímicos y biotecnología.

En la negociación con el cliente se llegó al acuerdo de que a la empresa Ivanelect se le otorgaría un anticipo del 30% del valor total del contrato para compra de materiales y equipo de seguridad para los trabajadores como chalecos, botas, cascos, equipo de pruebas para video vigilancia, pruebas de red y control de incendios, mismos que deberán estar en un plazo no mayor a diez días hábiles, o de lo contrario se harán acreedores a una multa equivalente al 15% del monto total del contrato.

Para cumplir con el nuevo contrato el gerente y su socio han decidido enviar al Ing. Gustavo Liera como líder de proyecto, siendo él ingeniero electrónico, cuenta con 10 años de antigüedad dentro de la empresa, tiene experiencia en el manejo de telecomunicaciones, cableado, electrónica y electricidad. Como técnico en instalación y mantenimiento enviarán a Irving Camargo quien tiene una antigüedad de 12 años dentro de la empresa y tiene estudios como técnico en instalaciones eléctricas, además cuenta con amplia experiencia en el manejo de herramienta, electricidad y control de incendios. Como auxiliar de obra enviarán a Misael Casillas quien cuenta la preparatoria concluida y su licencia de conducir actualizada ya que dentro de las actividades que realizará el auxiliar es la de apoyar en todo lo necesario al líder de proyecto, incluyendo mandados fuera de la ciudad.

El Ing. Armando Romero y el Lic. Sergio Estrada se enfrentan a un gran problema antes de iniciar con el contrato de prestación de servicios de seguridad con Montebio S.A. de C.V., debido a que el proveedor Bogarin Security al que durante los últimos 8 años se le compraron los equipos de seguridad para los trabajadores ha tenido inconvenientes para surtir los equipos de seguridad solicitados, por tal motivo recomendó a la empresa los siguientes proveedores y precios.

- a. El proveedor SEE Soluciones, ha enviado la cotización de los materiales y equipos necesarios para el inicio de operaciones. Con este proveedor el costo total de los materiales y equipos es de \$600,000.00 pesos, para lo cual se requiere un anticipo del 50% del costo total, comprometiéndose a entregar los materiales en un tiempo no mayor a 6 días. Además ofrece una garantía de 3 meses para los equipos de seguridad y un seguro de gastos médicos en caso de accidente.
- b. Otro proveedor es SEGURIND S.A. de C.V. quien se compromete a enviar el material y equipo necesario en un plazo de 6 a 12 días, con un costo de \$550,000.00 pesos y un anticipo del 30% del valor total del contrato. Este proveedor ofrece 2 meses de garantía para los equipos de seguridad.
- c. El siguiente proveedor es GRANVITEC S.A. de C.V. quien cuenta con todo el material y equipo necesario a un precio de \$740,000.00 pesos, no requiere anticipo y se compromete a entregar el pedido en un periodo no mayor a 5 días. Este proveedor ofrece 4 meses de garantía y un seguro de gastos médicos para cualquier caso de accidente.
- d. SIEMSI que es un proveedor local cuenta con el material y equipo necesario en una bodega de la ciudad por lo que se compromete a entregar el material en un plazo de 3 días como máximo, el precio con este proveedor es el más barato con un costo total de \$530,000.00 pesos y se requiere el pago del 100% por adelantado, además ofrece 4 meses de garantía y el seguro de gastos médicos. Sin embargo este proveedor cuenta con 3 demandas jurídicas de otras empresas de la región debido al incumplimiento en la entrega de materiales y equipos.

### 3.2.2.2 Motivación

En el ámbito de la administración de organizaciones uno de los temas más difíciles pero a la vez más interesante y satisfactorios de trabajar es el de la motivación de la planta laboral. Contar con personal motivado y comprometido con los valores y principios de las empresas no es tarea fácil. Como no todas las personas reaccionan de la misma manera ante determinadas situaciones o estímulos, y no todos pretenden satisfacer necesidades similares, los gerentes deben identificar y trabajar en aquellos factores que interesan, motivan o desmotivan a los trabajadores, los cuales favorecen el clima organizacional.

En las administraciones modernas la motivación del personal juega un rol importante y de mucha atención para directivos y propietarios. Ya no se trata de que el trabajador cumpla con sus tareas porque está obligado y no le queda otra opción. Como ya sabes, las organizaciones intentan ser cada día más productivas y competitivas, y para ello, el capital humano es fundamental en el cumplimiento de éste propósito. De nada sirve contar con los mejores procesos, materiales o recursos tecnológicos, si el personal no se encuentra comprometido. Por consiguiente, la tarea principal de un directivo radica en generar condiciones favorables para que las personas aporten su mejor esfuerzo y se comprometan con los objetivos y metas de la empresa.

Chiavenato (2007), afirma que “definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos” (p. 47). Sin embargo, consideramos conveniente analizar conceptos centrales de ciertas definiciones de autores reconocidos en la administración de organizaciones, para orientar el concepto a nuestro ámbito de interés.

Para Munch (2007), la motivación es “el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de los objetivos” (p. 52).

Autores como Robbins y Coulter (2005, p. 392), definen la motivación como “los procesos responsable de los deseos de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.



19. Equipo de trabajo motivado.



#### GLOSARIO

##### Clima organizacional

Se denomina así al ambiente generado entre los miembros de la organización, y está ligado al grado de motivación de las personas.  
Chiavenato (2009)



## Teoría de las necesidades de Maslow

Cuando se habla de motivación en las organizaciones hacer referencia a la pirámide de Maslow se convierte en una acción obligada. El autor de esta famosa pirámide fue el psicólogo estadounidense Abraham Harold Maslow (1908-1970), quien afirmaba que el hombre satisface sus necesidades básicas en función de jerarquías o prioridades.

Este reconocido psicólogo humanista, planteaba que una vez que la persona logra satisfacer necesidades de un nivel inferior, entonces se enfoca en tratar de satisfacer necesidades comprendidas en un nivel superior.



1. *Necesidades fisiológicas:* Según Maslow, el hombre no puede buscar satisfacer otra necesidad si en principio no resuelve sus necesidades de alimentación, agua, abrigo, sueño, es decir, aquellas que son básicas para sobrevivir.
2. *Necesidades de seguridad:* Una vez que las personas satisfacen sus necesidades básicas, intentan satisfacer aspectos relacionados con la seguridad física, laboral, adquisición y protección de sus bienes.
3. *Necesidades sociales:* Cuando se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, las personas buscan ser aceptadas por los demás, por lo que se integran a grupos familiares, sociales, o de amigos.
4. *Necesidades de reconocimiento:* Aquí las personas ganan autoconfianza y se enfocan en obtener el reconocimiento y respeto de los demás, buscan el poder y el éxito.
5. *Necesidades de autorrealización:* Las personas tienen metas y deseos de orden superior diferente, y es aquí cuando una vez satisfechas todas las necesidades previas, se desarrolla todo el potencial, se hacen a un lado los prejuicios, se enfoca toda la energía en los aspectos positivos y se acepta la realidad.



21. Abraham H. Maslow (1908-1970). Influyente psicólogo humanista del siglo XX, creador de la teoría de la jerarquía de las necesidades.

Como se puede observar, si se pretende aplicar ésta teoría en el ámbito de las empresas, es necesario que los gerentes o directivos reconozcan en cuál nivel de la pirámide se encuentran las necesidades de los trabajadores.

Como toda teoría, lo planteado por Maslow ha tenido sus promotores y detractores. Así por ejemplo, hay quienes cuestionan que es muy complejo determinar cuándo una persona alcanza la autorrealización, y hay otros que afirman que los postulados de la teoría han quedado rebasados.

Sin embargo, lo que sí es una realidad es que sus aportaciones son ampliamente utilizadas en la administración de las organizaciones modernas, y en muchos otros casos, se han tomado como referentes para el surgimiento de otras teorías.

## Teoría de dos factores de Herzberg

Una de los primeros estudios de la motivación que hace referencia a los factores intrínsecos y extrínsecos es la *teoría de dos factores de Herzberg*, también conocida como *teoría de la motivación e higiene*, la cual se convirtió



22. Industria automotriz a mediados del siglo XIX.

en una de las principales aportaciones de Frederick Irving Herzberg (1923-2000), psicólogo nacido en los Estados Unidos de Norteamérica quien distinguía entre *satisfactores* y *no satisfactores* en el trabajo.

De acuerdo a los planteado por Herzberg (Robbins y Coulter, 2005), “la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos” (p. 395).

Como resultado de una investigación realizada con un grupo de ingenieros y contadores a los cuales se les realizó una entrevista, Herzberg - en coordinación con sus colaboradores - llegó a la conclusión

que existen factores que generan motivación, pero a la vez, existen otros factores que aunque no motivan al trabajador, en caso de no estar presentes producen insatisfacción. A estos últimos los llamó factores de higiene dentro de los cuales quedan comprendidos la seguridad, el salario, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, las prestaciones, las políticas de la empresa, entre otros (Robbins y Coulter, 2005).

Siguiendo con la investigación de Herzberg, se determinó que las personas

que estaban satisfechas con su trabajo reconocían como motivadores aspectos como el logro, reconocimiento, la responsabilidad, el progreso y el trabajo mismo (Robbins y Coulter, 2005).

Con lo antes expuesto se aprecia uno de los grandes aportes de Herzberg, quien demostró que la eliminación de los factores de higiene (también conocidos como factores de mantenimiento), no necesariamente provoca que las personas se sientan satisfechas (motivadas) en su trabajo. Esta aseveración, aunque parezca muy simple, genera confusión entre directivos y administradores.

En conclusión, considerando los postulados de esta teoría se puede afirmar que los factores de higiene son aquellos que mínimamente espera satisfacer el trabajador en



23. Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg.

su centro de trabajo, pero que al obtenerlos no generan alguna motivación en él. Para Robbins y Coulter (2005), “los gerentes que trataban de eliminar los factores que generaban insatisfacción en el trabajo podían crear armonía en el centro del trabajo, pero no necesariamente motivación” (p. 396).



### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 9. DISCUSIÓN DE IDEAS, TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

**Propósito de la actividad:** Analizar mediante un ejercicio de discusión de ideas basado en un caso, planteamientos de Frederick Herzberg relacionados con la teoría de motivación de los dos factores.

#### Indicaciones:

Con base en las indicaciones del docente se conforman equipos para realizar la actividad.

1. Lee y analiza el caso Teoría de los dos factores de Herzberg, descrito al final de las indicaciones.
2. A partir de la lectura el docente asigna a cada equipo el rol de trabajador o directivo y comunica las reglas mediante las cuales se realizará la discusión de ideas.
3. En función del rol asignado se discute al interior del equipo el cuestionamiento correspondiente.
4. El docente modera un intercambio de ideas entre los equipos, a partir de los posicionamientos de cada uno de ellos.
5. Como evidencia de la actividad cada equipo elabora una síntesis de la discusión en la cual se incluyen los siguientes aspectos:
  - a. Una breve introducción a la teoría de los dos factores de Herzberg.
  - b. Posicionamiento argumentado para cada una de los casos (trabajador y directivo).
6. De manera individual elabora una reflexión en la cual comentas las ventajas y/o desventajas de apoyarse en la teoría de los dos factores para administrar organizaciones.
7. Con base en las indicaciones del docente, cada equipo socializa la evidencia de la actividad.

#### Caso práctico 3. Teoría de los dos factores de Herzberg

Raymundo Bueno Blanco  
Maricela Valdez Sepúlveda

Marcos y Sofía, propietarios de una empresa de tecnología en la cual te desempeñas como encargado de control de calidad, han decidido mejorar algunas prestaciones de la planta laboral. A raíz de los resultados obtenidos durante los años 2016 y 2017, consideran conveniente otorgar a por primera vez a los empleados, un apoyo en vales para despensa por un importe de \$ 400.00 así como dos boletos para asistir al Cine; ambos beneficios se otorgarán de manera mensual.

Como emprendedores jóvenes y entusiastas, Marcos y Sofía piensan que los trabajadores deben satisfacer necesidades básicas pero también dedicar parte de su tiempo a la distracción y el entretenimiento, de ahí la idea de los boletos al Cine. Sin embargo, consideran necesario platicar con el personal para, de manera conjunta, condicionar los nuevos beneficios a la asistencia y puntualidad de los empleados.

Desde tu posición de trabajador y partiendo de que has leído y escuchado acerca de la teoría de los dos factores de Herzberg, ¿considerarías lo anterior como una decisión orientada a eliminar factores de higiene?

Ahora, suponiendo que Marcos y Sofía te invitaron a planear la decisión pero pidiéndote que asumieras una visión de directivo, no el rol de trabajador, ¿considerarías la propuesta como una decisión orientada a motivar al trabajador?

## Teoría X y Y de McGregor

Douglas McGregor (1906-1964) nacido en los Estados Unidos de Norteamérica, es el creador de una teoría de motivación la cual distingue entre las personas que no les gusta trabajar y aquellas que les agrada el trabajo, este modelo es conocido como Teoría X y Teoría Y.

De acuerdo a McGregor, los gerentes consideran a los trabajadores como personas a las cuales no les gusta trabajar, y basan sus acciones en premisas de la Teoría X, es decir, se plantean “una visión negativa de las personas, la



24. Trabajador sin ambiciones. Teoría X.



25. Trabajadores que disfrutan el trabajo. Teoría Y.

cual asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones” (Robbins y Coulter, 2010, p. 342).

En otro extremo, McGregor ubica a los “empleados que disfrutan el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades, y utilizan su autodirección” (Robbins y Coulter, 2010, p. 342). Sin embargo, para que se presente esta situación, es necesario que los gerentes trabajen en la construcción de un clima organizacional propicio para la base trabajadora.

McGregor (citado en Robbins, 2004), establece una relación con la teoría de las necesidades de Maslow al afirmar que la teoría X “supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos” (p. 157). Es decir, la no satisfacción de las necesidades básicas tiene efectos negativos sobre el comportamiento de la persona. Para McGregor resulta equivocado atribuir a la naturaleza propia del ser humano su aversión al trabajo y a las responsabilidades, sino por el contrario, ésta se deriva de la no satisfacción de sus necesidades.

Premisas de McGregor	
Teoría X	Teoría Y
1. A los empleados no les gusta el trabajo, y siempre que pueden, tratan de evitarlo.	1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos, o amenazarlos con castigo para conseguir las metas.	2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.	3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.	4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

Fuente: Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed). México. Pearson Prentice Hall (p.157)



### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 10. DISCUSIÓN DE IDEAS, TEORÍA X y TEORÍA Y DE MCGREGOR

**Propósito de la actividad:** Analizar premisas de la Teoría X y Y de McGregor, mediante un ejercicio de discusión de ideas.

**Indicaciones:**

- Con base en las indicaciones del docente el grupo se organiza en equipos y a cada uno de ellos se le asignan las premisas correspondientes a la Teoría X o Teoría Y.
- El docente orienta al grupo para que cada equipo analice las premisas de la teoría asignada, y posteriormente da a conocer las reglas mediante las cuales se realizará la discusión de ideas.
- Los integrantes de cada equipo deben defender las premisas de la teoría asignada, independientemente de que estén o no de acuerdo con ellas. De la misma manera, deben cuestionar los planteamientos de los equipos que defienden premisas opuestas.
- Como evidencia de la actividad cada equipo elabora una síntesis de la discusión en la cual se incluyen los siguientes aspectos:
  - Una breve introducción a la teoría X y Y de McGregor
  - Premisas con las que el equipo está de acuerdo. Argumentando la postura.
  - Premisas con las que el equipo no está de acuerdo. Argumentando la postura.
- De manera individual elabora una reflexión en la cual comentas las ventajas y/o desventajas de apoyarse en esta teoría para administrar organizaciones.

### Teoría de las expectativas de V Room

Esta teoría de la motivación fue desarrollada en 1964 por el psicólogo Canadiense Víctor H. Vroom, a través de un estudio llamado *Work and motivation*, y actualmente es una de las más aceptadas en las organizaciones. Vroom (citado en Koontz et al., 2012, p. 394), “sostiene que puede motivarse a las personas a hacer cosas para alcanzar una meta si éstas creen en el valor de la meta y pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla”.

La teoría de las expectativas de Vroom se basa en la recompensa que una persona espera obtener al realizar un trabajo, así como en el valor (valencia) que el individuo asigna a la recompensa.

Trasladando lo anterior al ámbito empresarial y más específicamente al ámbito del capital humano, se puede resumir que una persona se movilizará para el cumplimiento de los objetivos organizacionales si considera que su esfuerzo tendrá una repercusión positiva sobre la evaluación de su desempeño (Robbins, 2004).

Vroom (citado en Chiavenato, 2007, p. 54), afirma que en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. *Los objetivos individuales*, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar los objetivos.
2. *La relación que el individuo percibe entre productividad y el logro de sus objetivos individuales.*
3. *Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.*

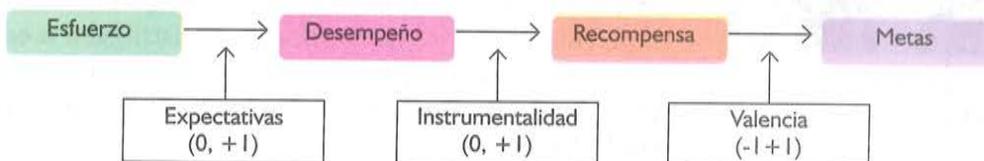


*Expectativas, Instrumentalidad y Valencia*, son conceptos que Vroom utiliza para calcular la fuerza motivadora, la cual en el ámbito de las empresa se pretende que sea máxima.

$$\text{Fuerza motivadora} = \text{Expectativa} \times (I_1 * V_1 + I_2 * V_2 + I_3 * V_3 + I_n * V_n)$$

Donde:

Expectativa	...“es la probabilidad percibida por un individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo dará como resultado un cierto nivel de desempeño” (Robbins y Coulter, 2010, p. 351). Aquí se establece una relación entre esfuerzo y desempeño. El valor de la expectativa se fija a priori y queda comprendido entre 0 y 1. Es decir, si la persona estima que su esfuerzo influye en su desempeño, la expectativa es igual a uno, si por el contrario, el trabajador considera que por más esfuerzo que realice su desempeño no mejora, la expectativa adquiere valor de cero y por consiguiente la motivación es nula.
I= Instrumentalidad	... “es el grado al cual un individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado” (Robbins y Coulter, 2010, p. 351). En este momento la persona establece un vínculo entre desempeño y recompensa. Por ejemplo, un trabajador puede preguntarse si un incremento de su productividad le ayudará a obtener un ascenso en el trabajo. Igual puede suceder que la persona piense que una mejora en su desempeño es indiferente para su jefe o la organización. En este caso también el valor de la Instrumentalidad se fija a priori, y queda comprendido entre 0 y 1.
V= Valencia	...“es la importancia que un individuo da al resultado o a la recompensa potencial que pueden lograrse en el trabajo. La valencia considera las metas y necesidades del individuo”(Robbins y Coulter, 2010, p. 351). En esta caso si la recompensa agrada al trabajador la valencia adquiere el valor de +1, si por el contrario, la recompensa le desagrada, la valencia adquiere el valor de -1, y, en otro caso, puede suceder que la recompensa le sea indiferente, en este caso la valencia adquiere el valor de 0. Es importante tener en cuenta que las personas tenemos metas diferentes y que así como éstas pueden ser extrínsecas o intrínsecas, también pueden variar con el tiempo.





### SUBPRODUCTO 3. ESCRITO REFLEXIVO

**Propósito de la actividad:** Analizar la importancia de la motivación en la administración de micro y pequeñas empresas, estableciendo relación con el caso de estudio elegido.

**Indicaciones:**

1. De manera colaborativa y de acuerdo a las indicaciones del docente, se elabora un escrito reflexivo que contenga los siguientes elementos:
  - *Introducción:* Incluir una breve descripción acerca de la motivación y mencionar cuál es el propósito del trabajo.
  - *Desarrollo:* En este apartado se debe incluir lo siguiente:
    - a. Elegir al menos dos teorías de motivación estudiadas previamente y mencionar aspectos relevantes de cada una de ellas, estableciendo relación con su impacto en la productividad de las micro y pequeñas empresas.
    - b. A partir de lo expuesto en el punto anterior, mencionar los principales aspectos sobre los que se debe trabajar para contar con una planta laboral motivada y comprometida con el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa del caso de estudio elegido
  - *Conclusión:* Plantear conclusiones concretas, relevantes y coherentes. Este apartado se debe realizar de manera individual.
  - *Fuentes.*
2. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

### 3.2.2.3 Liderazgo

Hablar de liderazgo es muy común en la actualidad y no es un tema exclusivo de las empresas sino de cualquier grupo social que se interese por cumplir de manera eficiente las metas planteadas. Así, podemos escuchar en el ámbito deportivo acerca del liderazgo que practican o que ejercieron en sus equipos, jugadores como Michael Jordan, Lebron James, Leonel Messi, Cristiano Ronaldo, solo por mencionar algunos.



26. Líderes deportivos.



27. Mark Zuckerberg y Elon Musk. Líderes de empresas tecnológicas.

Por su parte, en el ambiente empresarial internacional moderno, es muy recurrente leer artículos en los cuales se resalten los logros y cualidades de personas como Steve Jobs, Bill Gates, Mark Zuckerberg, Jeff Bezos, Elon Musk, Jack Ma, entre otros.

Los líderes han ocupado espacios desde que el hombre se agrupa para resolver problemas y satisfacer sus necesidades. Sin embargo, en la historia reciente, diversos estudiosos del tema empezaron a realizar trabajos de investigación con la finalidad de identificar las características que distinguen a estas personas, así como a indagar acerca de los factores que influyen para guiar a sus seguidores al cumplimiento de las metas y que éstos confíen en ellos.

Así, han surgido diversas teorías de liderazgo que en su momento se han considerado relevantes pero que también han sido cuestionadas y refutadas por otros investigadores, de tal suerte que no se tiene un consenso general sobre determinada teoría.

Remitiéndonos a nuestro campo de interés - las empresas - es importante puntualizar un aspecto muy pertinente que se repite constantemente en las organizaciones: No todos los gerentes son líderes, ni es necesario ser gerente u ocupar un puesto directivo para ser líder. Pero entonces ¿qué se entiende por líder y liderazgo?

Los conceptos de líder y liderazgo han sido expuestos y justificados por diversos estudiosos del funcionamiento de las organizaciones. Con la finalidad de generar una reflexión en torno al uso y aplicación de éstos términos, en este libro de texto se abordarán algunos planteamientos.

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010, p. 370), “un líder es alguien que puede influir en los demás y que tiene autoridad gerencial para hacerlo”. Por su parte, el diccionario de la Real Academia Española define el concepto líder como “Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”.

Mientras que otro autor de temas de administración, Idalberto Chiavenato (2009, p. 342), define el liderazgo como “una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos”.

Robbins (2004, p. 314), define el liderazgo “como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”.

Del análisis de las anteriores definiciones se pueden resumir algunos aspectos importantes:

1. Existe una relación estrecha entre dirección, liderazgo y motivación.
2. El equipo y el líder, comparten objetivos y metas organizacionales comunes.
3. Influir en los demás es la tarea principal de quien aspira a ser líder.
4. Un líder inspira a sus seguidores.
5. Un líder debe comunicarse y relacionarse adecuadamente.
6. Las estrategias utilizadas distinguen a un líder.
7. Un gerente debe ser un líder.

Es conveniente precisar que en este espacio se analizan los líderes desde un enfoque empresarial o gerencial, es decir, líderes formales que son designados por su rol en la empresa pero que se tienen que ganar el calificativo de líder con su desempeño y resultados. Sin embargo, es importante no perder de vista que dentro de las organizaciones surgen los liderazgos informales, los cuales en este caso no serán objeto de análisis pero que son muy efectivos bajo ciertas condiciones.

La importancia del liderazgo en las organizaciones y particularmente en el mundo de los negocios radica en que ante un mundo cada vez más competitivo e influenciado por el vertiginoso desarrollo de la tecnología y el surgimiento de nuevas empresas, se hace necesario –entre otros aspectos- desarrollar ventajas competitivas basadas en la productividad laboral.

Actualmente ya no basta solamente con que las organizaciones cuenten con administradores altamente calificados para el manejo eficiente de los





28. Kurt Lewin (1891-1947). Psicólogo nacido en Alemania que realizó importantes estudios sobre liderazgo. Acciones emprendidas por Adolfo Hitler lo obligaron a emigrar a los Estados Unidos de Norteamérica.

recursos materiales, financieros y tecnológicos. Ahora se hace necesario que los gerentes se conviertan en verdaderos líderes dentro y fuera de la organización, que sean capaces de adaptarse y anticiparse a los cambios lo más pronto posible, y que transmitan esa postura al resto de los trabajadores para convertir a la empresa en un semillero de auténticos líderes.

Considerando las características del curso y la relevancia del tema, de manera inicial se estudiarán los tres estilos de liderazgo identificados por Kurt Lewin, y posteriormente se analizarán algunos postulados básicos de ciertas teorías sobre liderazgo, las cuales –desde nuestro punto de vista– son las más conocidas en este campo.

### Liderazgo Autocrático, Democrático y Liberal (*laissez-faire*)

En el año de 1939, Kurt Lewin dirigió unos trabajos de investigación los cuales pretendían verificar cómo se comportaba un grupo de niños bajo la influencia de tres estilos diferentes de liderazgo: Autocrático, Democrático y Liberal (*laissez-faire*).

Como resultado del estudio, los niños que interactuaron con un líder democrático presentaron mejores desempeños. Lo anterior ha sido uno de los fundamentos para que en las organizaciones se promueva el liderazgo democrático; sin embargo, en la práctica real los líderes efectivos utilizan una combinación de ellos, aunque generalmente predomina un estilo. A continuación se muestra una tabla en la cual se distinguen algunas características de los estilos de liderazgo mencionados.



29. Contexto histórico Kurt Lewin.

Características de los estilos de liderazgo		
Autocrático	Democrático	Liberal ( <i>laissez-faire</i> )
Predomina la imposición.	Es incluyente	Predomina la libertad.
El líder determina qué hacer y cómo.	Se comparten tareas y se asumen responsabilidades.	Se delegan tareas importantes.
Las decisiones están centralizadas solamente en el líder.	Consideran las opiniones de los subordinados.	Predomina libertad para que el subordinado decida.
Se observa disciplina pero el ambiente es de tensión.	La disciplina se asume responsablemente, no como imposición.	Cada quien hace las tareas que quiere y como quiere.
El subordinado es obediente, no cuestiona.	Se promueve la discusión de ideas.	El líder se convierte en un espectador.
Supervisión alta	Analizan conjuntamente el desarrollo y resultado de las tareas.	Mínima o nula supervisión de tareas.



#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 11.

#### ESTILOS DE LIDERAZGO DE KURT LEWIN

**Propósito de la actividad:** Identificar los estilos de liderazgo de Kurt Lewin.

**Indicaciones:**

- Previas indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo analiza el siguiente material:
  - Steve Jobs despide a su mejor programador. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=7NnANKlxGCg>
  - La mejor escena de "Invictus". Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=O9p0PPJG3Mc>
- Con base en las características de los estilos de liderazgo de Kurt Lewin y el análisis de los videos anteriores, responder de manera colaborativa las siguientes preguntas:
  - ¿Qué estilos de liderazgo se identifican en las escenas analizadas? Argumentar la respuesta
  - ¿Cuál estilo es más efectivo en la administración de organizaciones?
- Atendiendo las indicaciones del docente comparte con el grupo el resultado de la actividad.

## Teorías sobre liderazgo

### *Teoría del gran hombre*

De acuerdo a esta teoría los líderes nacen no se hacen, y emergen cuando se requiere de ellos. Esta corriente de pensamiento fue de las primeras en estudiar el liderazgo y consideraba que las características que distinguían a estas personas eran innatas, es decir, que el hombre nacía dotado de ciertas características que lo distinguían como un ser divino. Esta teoría se asoció al concepto de carisma expuesto por Max Weber (1964) para identificar una forma de autoridad, lo cual plasmó en su obra *Economía y sociedad*.

En los postulados de esta teoría se considera al líder como una persona que forma parte de un grupo diferente, especial, alguien con poderes místicos o excepcionales. Quienes impulsaban esta teoría afirmaban que los líderes poseían características similares las cuales podían ejercer indistintamente en cualquier contexto o situación; afirmación ampliamente cuestionada.

### *Teoría de los rasgos*

Esta teoría se relaciona con la teoría del gran hombre y establece diferencias entre los líderes y quienes no lo son, analizando las características y habilidades de las personas que ejercen grandes liderazgos.

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010), en investigaciones sobre este tipo de liderazgo desarrolladas en las décadas de 1920 y 1930 se incluía el estudio de rasgos como “estatura, apariencia, clase social, estabilidad emocional, fluidez de discurso y sociabilidad” (p. 371). Sin embargo, las conclusiones de las referidas investigaciones no permitieron establecer características comunes para diferenciar a un líder de un no líder.

En sus inicios esta teoría presentó dificultades ya que tratar de establecer rasgos únicos para un líder era hasta cierto punto complicado ya que por ejemplo, no consideraba aspectos como el tipo, lugar, y características del trabajo. Sin embargo, trabajos posteriores se enfocaron en identificar rasgos asociados al liderazgo (proceso) no al líder (persona), obteniéndose mejores resultados (Robbins y Coulter, 2010). Existen múltiples investigaciones relacionadas con el tema rasgos-liderazgo las cuales determinan rasgos específicos.

En la tabla siguiente se describen algunos rasgos de líderes efectivos los cuales se recuperan de aportaciones de Robbins y Coulter (2010). A este respecto es importante precisar que los rasgos descritos no son únicos, y que se establecen en función de las características de la investigación y de la experiencia del investigador en el campo.

¿Los líderes nacen o se hacen?



30. Líder carismático.

Rasgos asociados al liderazgo efectivo	
<i>Impulso.</i>	Los líderes muestran un elevado nivel de empeño. Tienen un deseo de logros relativamente alto, son ambiciosos, poseen mucha energía, son incansablemente perseverantes en sus actividades y toman la iniciativa.
<i>Deseo de dirigir.</i>	Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y guiar a otros. Demuestran su disposición de tomar responsabilidades.
<i>Honestidad e integridad.</i>	Los líderes construyen relaciones de confianza con sus seguidores ya que son veraces y honestos, y muestran una elevada consistencia entre lo que dicen y lo que hacen.
<i>Confianza en sí mismos.</i>	Los seguidores admiran a los líderes porque no dudan. Los líderes, por ende, necesitan demostrar confianza en sí mismos para así convencer a los seguidores de la rectitud de sus objetivos y decisiones.
<i>Inteligencia.</i>	Los líderes necesitan ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, así como ser capaces de crear opiniones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
<i>Conocimiento relativo al trabajo.</i>	Los líderes efectivos cuentan con un alto grado de conocimiento sobre la compañía, la industria y los aspectos técnicos. El conocimiento profundo permite que los líderes tomen decisiones bien informadas y que entiendan las implicaciones de las mismas.
<i>Extroversión.</i>	Los líderes son personas enérgicas y vivaces. Son sociables, asertivos, y rara vez, callados o retraídos.

Fuente: Robbins, S. y Coulter, M (2010). Administración (10ª Ed). Pearson Prentice Hall (p. 371)

La teoría de los rasgos, al igual que la del gran hombre, presentó dificultades y amplios cuestionamientos por investigadores del tema. Sin embargo, se considera a los medios de comunicación como uno de los principales promotores de ésta teoría ya que a través de su ejercicio cotidiano tratan de describir las características de líderes mundiales del ámbito político, deportivo empresarial –entre otros–resaltando aspectos como “*carismáticos, entusiastas y valientes*” (Robbins, 2004, p. 314).

### *Teorías conductuales*

Ante los diversos cuestionamientos a las teorías de los rasgos se iniciaron investigaciones orientadas a determinar el comportamiento de personas consideradas como líderes. Es así como surgen las teorías conductuales, las cuales se oponen a la idea de que los líderes son innatos y que poseen ciertos rasgos que los hacen diferentes de los demás, para ésta teoría los líderes se hacen.

Para Robbins (2004), si los postulados de las teorías conductuales fueran acertados, los líderes pueden formarse o perfeccionar su estilo mediante programas de entrenamiento de liderazgo. Desde este enfoque el planteamiento resultaría muy atractivo para las organizaciones y personas, ya que significa que mediante programas formativos eficaces, la creación de líderes sería permanente.

Un aspecto relevante de esta teoría radica en identificar los patrones de conducta de los líderes eficaces, para en función de ello orientar la formación. Sin embargo, aquí surgen algunos cuestionamientos, ¿si un determinado estilo de liderazgo basado en el comportamiento tiene éxito en una empresa, significa que se debe replicar en otra?

Dentro de las teorías conductistas más conocidas destacan las siguientes:

1. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio
2. Estudios de la Universidad Estatal de Michigan
3. La rejilla gerencial

Teorías conductistas		
Estudios de la Universidad Estatal de Ohio	Estudios de la Universidad Estatal de Michigan	Rejilla gerencial
<p>Trató de identificar dimensiones independientes de la conducta de un líder.</p> <p>De inicio se identificaron más de mil dimensiones hasta concluir en dos: iniciación de estructura y consideración.</p> <p>Iniciación de estructura:</p> <p>Dimensión determinada por la probabilidad de que el líder defina y estructure su rol y el de sus subordinados. Esto comprende la organización del trabajo, relaciones laborales y metas.</p> <p>Consideración: Dimensión determinada por la probabilidad de que las relaciones entre el líder y subordinados se caractericen por la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos. El líder manifiesta interés por la comodidad, el estatus y la satisfacción de sus seguidores.</p> <p>Se concluyó que obtener una calificación alta en ambas dimensiones genera resultados favorables.</p>	<p>Al igual que el estudio de la Universidad Estatal de Ohio, trataba de establecer una relación entre características conductuales y desempeño eficaz.</p> <p>Identificaron dos dimensiones a las que denominaron: orientación a los empleados y orientación a la dirección.</p> <p>Orientación a los empleados: En esta dimensión los líderes se enfocan en las relaciones interpersonales, manifestaban interés por las necesidades de los subordinados y aceptaban sus diferencias individuales.</p> <p>Orientación a la producción: En esta dimensión los líderes se centran en cumplir las tareas del grupo y ven a los subordinados como instrumentos para alcanzar los fines.</p> <p>Concluyeron que los liderazgos orientados a la producción disminuyen la productividad.</p>	<p>Estudio realizado por Robert Blake y Jane Mouton.</p> <p>Se le conoce también como rejilla del liderazgo y consiste en una cuadrícula bidimensional basada en dos estilos: "interés por las personas" e "interés por la producción".</p> <p>Consiste en una matriz de 81 recuadros (9 por 9), en la cual se muestran las ideas dominantes del líder. En el eje horizontal se indica el interés en la producción, y en el eje vertical el interés por las personas.</p> <p>La cuadrícula se divide en cuatro grandes recuadros generalmente conocidos como Gerencia empobrecida (1,1), Club campestre (1,9), Autoritario (9,1) y Gerentes de equipo (9,9).</p> <p>Es una herramienta muy útil para identificar estilos de liderazgo, pero no aporta información para saber por qué una persona se adhiere a determinada clasificación.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional (10ª Ed). Pearson Prentice Hall (pp. 316-317)



### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 12. DISCUSIÓN DE IDEAS, LOS LÍDERES, ¿NACEN O SE HACEN?

**Propósito de la actividad:** Realizar un ejercicio de discusión de ideas con base en la pregunta: Los líderes, ¿nacem o se hacen?

**Indicaciones:**

1. El docente organiza el grupo en dos tipos de equipos para realizar la discusión de ideas. Por un lado estarán los equipos que defenderán la afirmación de que los líderes *nacen*, y por otro, los equipos que comparten la idea de que los líderes *se hacen*.
2. Previamente al ejercicio de discusión, cada equipo indaga en diferentes fuentes información relacionada con la idea que defenderán.
3. Durante la discusión de ideas los integrantes de cada equipo deben defender la afirmación asignada independientemente de que estén o no de acuerdo con ella. De la misma manera, deben cuestionar a los equipos que defienden un planteamiento diferente y en su caso, complementar la participación de un equipo que comparte la misma idea.
4. Como evidencia de la actividad cada equipo elabora un escrito reflexivo en el cual se debe incluir lo siguiente:
  - a. Una breve introducción en la que se comente la importancia del liderazgo en las organizaciones y se exponga el propósito del escrito.
  - b. Aspectos teóricos de la Teoría del gran hombre, Teorías de los rasgos y Teorías conductuales.
  - c. Una síntesis de la discusión en la cual se describan claramente planteamientos relevantes de las dos afirmaciones, así como el posicionamiento final del equipo.
  - d. Fuentes consultadas
5. La extensión y forma del escrito serán definidos por el docente.

#### Teorías de contingencia y situacional

El planteamiento central de estas teorías radica en establecer una relación entre el estilo de liderazgo y la situación imperante, es decir, no todos los líderes responden de la misma manera ante determinadas situaciones. Sin



### SABÍAS QUE...

En un entorno tan dinámico, identificar oportunamente los cambios y adaptar los estilos de liderazgo a la situación puede convertirse en una adecuada estrategia para mantener o mejorar los resultados de la empresa.

embargo, tal como lo afirma Robbins (2004, p. 320), “una cosa era decir que la eficacia del liderazgo dependía de una situación y otra poder aislar las condiciones”.

Los investigadores del liderazgo fueron reconociendo que la predicción de un liderazgo efectivo no podía basarse solamente en las premisas de las teorías de rasgos y conductas, por lo que esta necesidad dio origen al surgimiento de teorías de contingencia y situacionales.

Diferentes instituciones e investigadores han realizado trabajos de investigación relacionados con las premisas de la teorías antes mencionadas; sin embargo, en este libro de texto se abordarán los postulados de tres de ellas: modelo de Fred Fiedler, la teoría de la ruta meta, y la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

#### Modelo de Fred Fiedler

Fiedler plantea un modelo en el cual su premisa principal establece que “el desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control” (Robbins, 2004, p. 320).

Ante el planteamiento anterior surge una pregunta clave para reconocer las ventajas y aplicaciones de este modelo, ¿cuál es el estilo de liderazgo que responde de manera eficiente ante una situación específica?

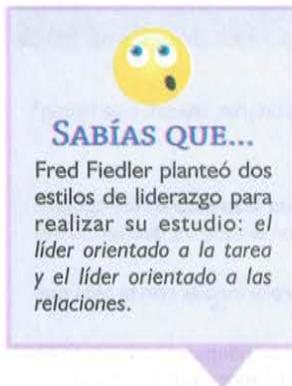
Fiedler planteó dos estilos de liderazgo para realizar su estudio: *el líder orientado a la tarea* y *el líder orientado a las relaciones*. En el primero de ellos el líder “obtiene satisfacción al ver que las tareas se cumplen; el otro está orientado básicamente a lograr buenas relaciones interpersonales y obtener una posición de prominencia personal” (Koontz et al., 2012, p. 424).

Un aspecto que no se debe perder de vista, es que Fiedler “supone que el estilo de liderazgo de cada quien es fijo” (Robbins, 2004, p. 320). Lo anterior toma relevancia ya que para alcanzar un liderazgo efectivo, el estilo del líder debe corresponder con la influencia en la situación. Por ejemplo, se puede pensar que si bajo ciertas circunstancias lo que se requiere es un estilo enfocado en las tareas, un liderazgo orientado a las relaciones no sería lo más conveniente para alcanzar mejores niveles de eficiencia.

Los estudios de Fiedler lo llevaron a determinar tres dimensiones de contingencia:

1. *Relaciones líder-miembro*. Representa el nivel de confianza y satisfacción que los seguidores tienen por el líder, y se califican como buenas o malas.
2. *Estructura de la tarea*. Representa la claridad con la que se estructuran y definen las tareas y responsabilidades, a mayor precisión mejor desempeño. Fiedler las califica como alta o baja.
3. *Posición de poder*. Es el grado mediante el cual el líder, haciendo uso de su posición (puesto), influye sobre sus seguidores. Se califica como fuerte o débil.

Fiedler (citado en Koontz et al., 2012, p. 424), considera las relaciones entre el líder y los miembros de la organización “como la más importante desde el punto de vista de un líder, ya que el poder del cargo y la estructura de las tareas pueden estar bajo el control de la empresa”.

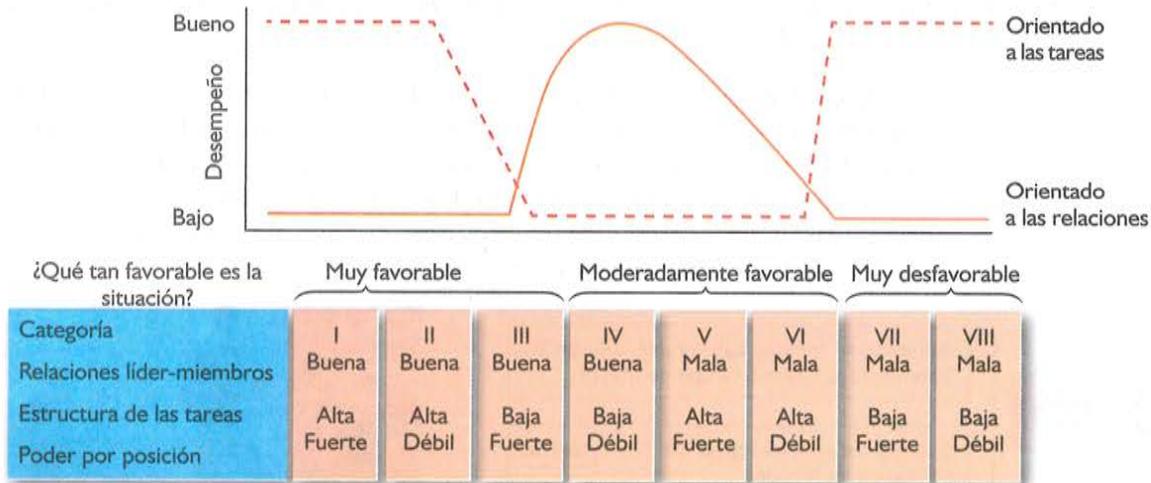


### SABÍAS QUE...

Fred Fiedler planteó dos estilos de liderazgo para realizar su estudio: *el líder orientado a la tarea* y *el líder orientado a las relaciones*.



Los resultados del modelo de Fiedler se representan en un gráfico en el cual se distinguen ocho situaciones posibles que pueden ser favorables o desfavorables para el líder, mismas que se relacionan con las tres dimensiones de contingencia para cada uno de los dos estilos de liderazgo, el orientado a las tareas y el orientado a las relaciones.



Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Comportamiento organizacional (10ª ed.). Pearson Prentice Hall (p. 376)

Fiedler (citado en Robbins y Coulter, 2010), afirmaba que solamente había dos maneras de mejorar la efectividad de un líder:

1. *Traer a un nuevo líder que encajara mejor en la situación.* Por ejemplo, si la situación es moderadamente favorable y se cuenta con un líder orientado a la tarea, sería conveniente sustituirlo por un líder orientado a las relaciones.
2. *Cambiar la situación para que ésta se ajuste al líder.* Esto se puede lograr reestructurando tareas o mejorando las relaciones entre líder y miembros.

Como toda investigación, el modelo de Fiedler tiene sus promotores y detractores; sin embargo, es una teoría muy aceptada en la administración de organizaciones. Una de las críticas más severas es la que se hace al supuesto de que no se puede cambiar el estilo de liderazgo para adaptarlo a la situación (Robbins y Coulter, 2010). Como se ha mencionado en anteriores ocasiones; una de las virtudes de los líderes – sobre todo actualmente- es precisamente su facilidad para adaptarse a los cambios.



31. Liderazgo adaptado a los cambios.

### Teoría de la Ruta-Meta

La teoría de la ruta –meta fue desarrollada por Robert House y se ha convertido en una de las aportaciones más aceptadas en el campo del liderazgo. El postulado central de esta teoría –relacionada con la teoría motivacional de las expectativas- se basa en que la tarea principal de un líder es ayudar a sus seguidores a establecer y encontrar el mejor camino para alcanzar las metas.

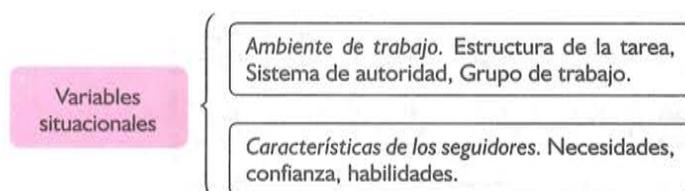
Esta teoría identifica cuatro estilos de liderazgo.

Liderazgo de apoyo	Considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima agradable.
Liderazgo participativo	Fomenta la participación de los seguidores en la toma de decisiones.
Liderazgo instrumental	Proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos
Liderazgo orientado	Se enfoca en la mejora del desempeño y el cumplimiento de metas elevadas.

Fuente: Elaboración propia con base en Koontz, H., Weirch, H. y Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial (14ª ed). México. Mc Graw-Hill (p.429)

En contraposición al supuesto de Fiedler acerca de que un líder solo posee un determinado estilo de liderazgo, House afirma que un líder es flexible y puede desempeñarse bajo diferentes estilos (Robbins y Coulter, 2010).

La teoría de la ruta-meta plantea dos variables situacionales que influyen en los resultados de un líder: la que corresponden al *ambiente de trabajo* y la que refiere a las *características de los seguidores*.



32. Liderazgo participativo y orientado.

### Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Esta teoría de liderazgo situacional desarrollada por Paul Hersey y Ken Blanchard se fundamenta en dos aspectos:

1. La disposición de los seguidores.
2. Dos dimensiones de liderazgo las cuales son similares a las planteadas por Fiedler: *comportamiento enfocado en las tareas* y *enfocado en las relaciones*.

Parece cosa obvia pero uno de los cuestionamientos a la mayoría de las teorías de liderazgo radica en que a pesar de que sin seguidores no hay líder, ninguna teoría se había enfocado con tanta atención en los subordinados (Robbins y Coulter, 2010).

Hersey y Blanchard (citado en Robbins y Coulter, 2010, p. 377) definen la *disposición* como “el grado al que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica”.

Una de las variantes con respecto al modelo de Fiedler para las dimensiones de liderazgo propuestas, radica en que Hersey y Blanchard califican como alto o bajo a cada uno de ellas, para posteriormente combinarlos en cuatro estilos de liderazgo.

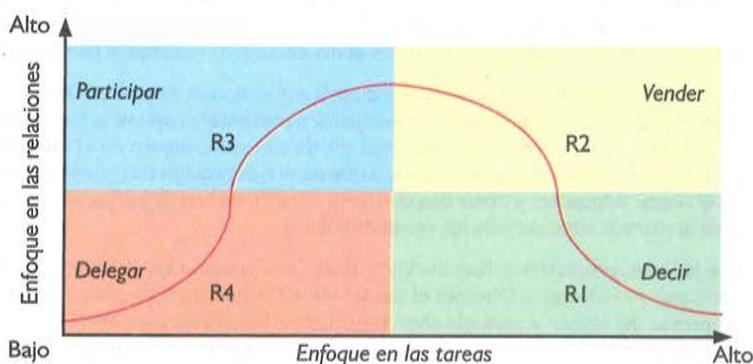
Estilo de liderazgo	Enfoque en las tareas	Enfoque en las relaciones	Desempeño/Funciones del líder
Decir (Dirigir)	Alto	Bajo	Define roles e indica a cada quién cómo, cuándo y dónde realizar las tareas.
Vender (Instruir)	Alto	Alto	Presta su comportamiento directivo y solidario.
Participar (Apoyar)	Bajo	Alto	Se convierte en un facilitador y comunicador; considera la opinión de los seguidores en la toma de decisiones.
Delegar	Bajo	Bajo	Su intervención se reduce al mínimo.

Fuente: Elaboración propia con base en Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración (10ª Ed). Pearson Prentice Hall (p. 377)

El otro componente de la Teoría relacionado con la disposición distingue cuatro tipos de seguidores, los cuales se relacionan con el estilo de liderazgo indicado.

Seguidores	Características	Estilo de liderazgo
R1	Incapaces y poco dispuestos	Decir
R2	Incapaces pero dispuestos	Vender
R3	Capaces y poco dispuestos	Participar
R4	Capaces y dispuestos	Delegar

Fuente: Elaboración propia con base en Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración (10ª Ed). Pearson Prentice Hall (p. 377)



Fuente: Elaboración propia con base en Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración (10ª Ed). Pearson Prentice Hall (p. 377)



### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 13. LIDERAZGO SITUACIONAL. CASO SPECIAL GAME

**Propósito de la actividad:** Identificar características de teorías de liderazgo de contingencia y situacional, a partir del análisis de un caso.

**Indicaciones:**

- Formen equipos de acuerdo a las indicaciones del docente para realizar una lectura comentada de las teorías de liderazgo descritas en este libro de texto: modelo de Fred Fiedler, Teoría de la ruta-meta y Teoría situacional de Hersey y Blanchard.
- De manera colaborativa analizar el Caso de la empresa Special Game, incluido al final de las indicaciones.
- Cada equipo nombra un moderador para responder las siguientes preguntas.
  - ¿Qué teoría(s) de liderazgo se identifica(n) en el ejercicio directivo de los propietarios de Special Game?
  - Suponiendo que Special Game decide participar en la convocatoria, ¿sugerirían mantener el estilo de liderazgo actual o recomendarían emplear otro?

La respuestas se deben argumentar con base en las teorías de liderazgo leídas en el punto número uno de éstas indicaciones.
- Con base en las respuestas de cada equipo se realiza un intercambio de ideas moderado por el docente.
- Como evidencia de la actividad cada equipo elabora un escrito reflexivo en el cual se debe incluir lo siguiente:
  - Una breve introducción en la cual se comente la importancia del liderazgo situacional en las organizaciones y se mencione el propósito del trabajo.
  - Aspectos teóricos relevantes de las teorías de liderazgo estudiadas.
  - Respuesta de cada una de las preguntas.
  - Fuentes consultadas.
- De manera individual y considerando aspectos relacionados con las teorías de liderazgo analizadas, responder la pregunta: Si formarás parte del equipo de trabajo de Special Game, ¿en qué teoría de liderazgo te gustaría se apoyaran tus superiores para ejercer su función directiva?
- La extensión y forma del escrito serán definidos por el docente.

**Caso práctico 4. Liderazgo en Special Game**

Raymundo Bueno Blanco

*Special Game* es una empresa de tecnología creada hace poco menos de dos años la cual se dedica al desarrollo de videojuegos y está ubicada en el sur del estado de Sinaloa. Sus propietarios, Adriana y Billy son dos jóvenes oriundos de la ciudad de Mazatlán quienes anteriormente trabajaron en empresas del mismo ramo y se concentran excesivamente en los resultados. Como empresarios les parece muy atractivo el constante crecimiento del mercado de videojuegos, aunque también reconocen que posicionarse en este segmento es muy complicado debido a la intensa competencia por satisfacer los deseos y necesidades de los clientes.

La planta laboral de la organización está conformada por seis personas las cuales han generado un ambiente de trabajo favorable, principalmente por la constante comunicación que mantienen entre ellos. Sin embargo, llama la atención que algunos trabajadores han comentado acerca de la excesiva intervención de sus jefes durante el diseño y prueba de algunos trabajos, llegando incluso a cancelar proyectos avanzados. Lo anterior, desde su punto de vista ha limitado el desarrollo de su creatividad y en algunas ocasiones ha influido en su estado de ánimo. Sin embargo, reconocen en sus jefes un gran carácter, visión y aversión al riesgo, ya que hasta el día de hoy los resultados han sido favorables para la empresa.

Adriana y Billy se encuentran muy entusiasmados ya que se enteraron de la reciente publicación de una convocatoria nacional mediante la cual se invita a empresas del sector a presentar propuestas para el desarrollo de videojuegos educativos relacionados con el cuidado del medioambiente. Más allá de su conocimiento en el ramo, los propietarios se sienten con posibilidades de presentar una buena propuesta debido a que dentro del equipo de trabajo se cuenta con dos compañeros que tienen experiencia en el sector educativo, y otros dos que forman parte de una organización sin fines de lucro que se dedica a promover acciones para el manejo adecuado de los residuos sólidos.

Los jóvenes propietarios han decidido tener una reunión con el personal para externarles su interés de participar en el concurso mencionado. Durante el desarrollo de la plática, Billy comenta que es una buena oportunidad para competir con empresas del sector y para obtener importantes beneficios para *Special Game*. Sin embargo, también les hace saber que en la convocatoria se establecen plazos muy marcados para entregar el trabajo en su fase de prueba y versión final, ya que en caso de no cumplir oportunamente se harían acreedores a una multa económica por cada día de retraso, poniendo en riesgo futuras participaciones en eventos similares y afectando el prestigio de la empresa.



33. Líder transaccional, enfocado en objetivos y metas.

**Liderazgo transformacional y transaccional**

Los liderazgos transformacional y transaccional son considerados dentro de las teorías contemporáneas de liderazgo. Sin embargo, es importante reconocer que el liderazgo transaccional, basado en la recompensa al desempeño en función del cumplimiento de metas, es una de las primera teorías en este campo (Robbins y Coulter, 2010).

Para Koontz et al. (2012, p. 430), los líderes transaccionales “identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los

objetivos, lo que incluye aclarar las funciones y tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional recompensar el desempeño, y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores”.

Como se puede apreciar en la definición anterior, *el líder transaccional se enfoca en el cumplimiento de los objetivos y metas de las organizaciones, a cambio de satisfacer necesidades de sus subordinados.*

Por su parte, los liderazgos transformacionales se orientan a motivar a sus seguidores para alcanzar metas extraordinarias, guían a las personas mediante una visión transformadora que influye en las percepciones y conductas de los integrantes del equipo.

Para Jones y George (2010, p. 513), el liderazgo transformacional es el

“Liderazgo que logra que los subordinados estén conscientes de la importancia de sus puestos y su desempeño para la organización y conscientes de sus propias necesidades de crecimiento personal, y que motiva a los subordinados a trabajar en beneficio de la organización”.

En el análisis del liderazgo transformacional se establece una relación con el liderazgo carismático, y aunque algunos estudiosos del tema lo consideran opuestos al liderazgo transaccional, otros afirman que “el liderazgo transformacional se desarrolla a partir del liderazgo transaccional” (Robbins y Coulter, 2010, p. 380). De manera específica se comparte este planteamiento, ya que se reconoce como una fase previa para alcanzar mejores niveles de autorrealización.

Situados en el ámbito laboral se puede establecer una relación con la pirámide de Maslow y decir que el liderazgo transaccional es efectivo cuando la persona intenta satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Por lo que, el líder transformacional puede obtener mejores resultados en la interacción con seguidores con necesidades de orden superior. Por supuesto que el comentario anterior es muy controvertido; sin embargo, y tal como se ha realizado en diversas actividades, la intención es generar la reflexión y discusión de ideas ¿qué opinas al respecto?

Consideramos prudente enfatizar que no todo líder que transforma una organización y es visionario se considera un líder transformacional. El carisma, ejemplo, solidaridad y habilidad para comunicarse, son aspectos que distinguen notablemente a estas personas. Bajo el ambiente y las expectativas que generan estos líderes, los seguidores piensan en los intereses del grupo y no solo en los de ellos, de la misma manera, identifican sus necesidades y carencias y muestran apertura para resolverlas.



34. Líder transformacional motivando a subalternos.



35. Nelson Mandela (1918-2013). Líder transformacional que luchó contra el racismo, fue encarcelado y posteriormente llegó a ser Presidente de Sudáfrica, se le considera uno de los líderes más influyentes del siglo XX. Obtuvo el Premio Nobel de la Paz en 1993.



### SABÍAS QUE...

Según los resultados de una investigación realizada por *Development Dimensions International (DDI)*, los graduados en Humanidades muestran mejores habilidades de liderazgo que egresados de otros campos como Negocios, Ingeniería, Leyes, Tecnologías de la información, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales. Las conclusiones se obtuvieron estudiando el desempeño de 1,500 líderes de 300 empresas ubicadas en 18 países, comparando el desempeño de ocho habilidades de liderazgo.

Fuente: [https://www.weforum.org/es/agenda/2017/05/que-titulo-lo-convertira-en-un-mejor-lider?utm\\_content=buffer8838a&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook.com&utm\\_campaign=buffer](https://www.weforum.org/es/agenda/2017/05/que-titulo-lo-convertira-en-un-mejor-lider?utm_content=buffer8838a&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer)



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 14. ANÁLISIS DE LA PELÍCULA INVICTUS

**Propósito de la actividad:** Analizar la película *Invictus* estableciendo relación con teorías de liderazgo.

### Indicaciones:

1. Indagar en diferentes fuentes acerca de la vida de Nelson Mandela y el Apartheid en Sudáfrica. Te puedes apoyar en el siguiente material:  
Biografía de Nelson Mandela. Espacio360 TV, disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=25KVRnT-LaM>  
Apartheid: la segregación racial en Sudáfrica, disponible en <https://tourhistoria.com/2015/10/28/apartheid-la-segregacion-racial-en-sudafrica/>
2. El docente organiza el grupo para ver la película *Invictus*, protagonizada por Morgan Freeman y Matt Damon.
3. De manera colaborativa y con base en las indicaciones del docente, elaborar un análisis escrito de la película en el cual se incluya lo siguiente:
  - a. Información general: año, director, actores principales, etc.
  - b. Sinopsis: presentarla en una extensión máxima de media cuartilla.
  - c. Mensaje e ideas: reflexionar sobre el mensaje e ideas principales de la película.
  - d. Relación con el liderazgo: Establecer de manera general una relación con el liderazgo, y analizar al menos dos escenas considerando aspectos de las teorías de liderazgo estudiadas.
4. Elaborar una reflexión personal sobre la enseñanza de la película.
5. El docente coordina un intercambio de ideas sobre el mensaje de la película y su relación con el liderazgo.
6. La extensión y forma de los escritos serán definidos por el docente.



## SUBPRODUCTO 4. ESCRITO REFLEXIVO

**Propósito de la actividad:** Analizar la importancia del liderazgo en las micro y pequeñas empresas, estableciendo relación con el caso de estudio elegido.

### Indicaciones:

1. De manera colaborativa y de acuerdo a las indicaciones del docente se elabora un escrito reflexivo que contenga los siguientes elementos:
  - **Introducción:** Incluir una breve descripción acerca de la importancia del liderazgo y mencionar cuál es el propósito del trabajo.
  - **Desarrollo:** En este apartado se debe incluir lo siguiente:
    - a. Una opinión acerca del liderazgo en las micro y pequeñas empresas. Indagar en diferentes fuentes para identificar factores limitantes.
    - b. Elegir al menos dos teorías de liderazgo estudiadas previamente y mencionar aspectos relevantes de cada una de ellas, estableciendo relación con su impacto en la productividad de las micro y pequeñas empresas.
    - c. A partir de lo expuesto en el punto anterior, mencionar los principales aspectos sobre los que se debe trabajar para impulsar un liderazgo que responda a las necesidades y exigencias del caso de estudio elegido.
  - **Conclusión:** Plantear conclusiones concretas, relevantes y coherentes. Este apartado se debe realizar de manera individual.
  - **Fuentes.**
2. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

### 3.2.2.4 Comunicación

La comunicación es una actividad básica en las relaciones humanas y adquiere una amplia relevancia en el funcionamiento de los grupos sociales que tienen como propósito el cumplimiento oportuno de objetivos estratégicos. Durante la operación de las empresas, los gerentes, supervisores, jefes

de área y trabajadores en general, intentan desarrollar una comunicación efectiva con la finalidad de cumplir de manera eficiente las tareas asignadas.

Considerando el propósito del presente curso así como los conocimientos que has adquirido al cursar la asignatura *Comunicación y medios masivos*, enfocaremos nuestra atención en la comunicación interpersonal y organizacional, relacionadas con el ámbito empresarial.

Tal como lo aprendiste en el tema anterior, una de las habilidades fundamentales de un líder efectivo es comunicar adecuadamente sus ideas, propósito o visión, con la finalidad de generar motivación y compromiso en sus seguidores.

Las organizaciones cuentan con dos características básicas: requieren personas para su creación y comunicación para su funcionamiento. Las organizaciones no pueden funcionar sin la comunicación ya que en las relaciones entre miembros de un colectivo se incluye el “intercambio de ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas” (Chiavenato, 2001, p. 324).

En el ámbito empresarial, los gerentes aplican diversas estrategias comunicativas durante el desarrollo de las fases del proceso administrativo; sin embargo, la practican con mayor consistencia y profundidad durante el ejercicio de la fase de dirección.



36. Comunicación en la empresa.



Davis (citado en Chiavenato, 2001, p. 324) define la comunicación como el “proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra”.

Por su parte, Koontz et al. (2012, p. 456), afirman que “la comunicación es muy importante para la función de dirigir: consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”.

Considerando lo descrito en el párrafo anterior vale la pena cuestionarse lo siguiente: entonces, si el receptor o receptores de la información no comprenden la transferencia de significados ¿se puede afirmar que no hay comunicación? Aquí es cuando surge el concepto de comunicación efectiva, la cual se logra cuando se comprende el mensaje, y ese debe ser precisamente uno de los retos de un propietario, gerente o personal que se desempeña en una empresa, cualquiera que sea su tamaño.

La comunicación al interior o exterior de la empresa es un aspecto que debe atenderse con alto profesionalismo, atención y oportunidad. Problemas de comunicación ocasionan bajos niveles de productividad, competitividad y rentabilidad a las empresas, o en casos extremos, la pérdida de vidas humanas.

**SABÍAS QUE...**

En un mundo influenciado por el uso de internet y las redes sociales, aprender a manejar de manera efectiva las crisis de comunicación puede ser la diferencia entre la permanencia o fracaso de una empresa.



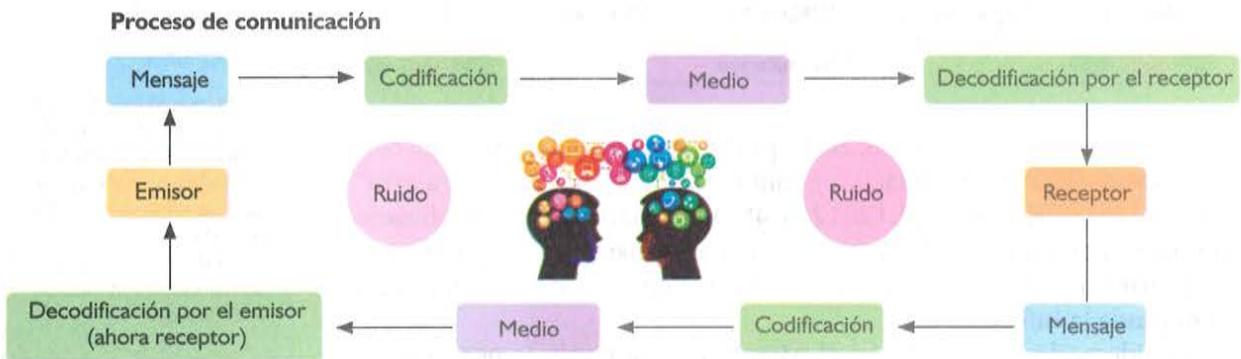
37. Internet y redes sociales en la comunicación.

Regresando a nuestro campo de interés es necesario no perder de vista que tan importante es desarrollar una comunicación efectiva al interior de la organización, como diseñar e implementar estrategias para hacerlo hacia el exterior. Sin embargo, por las características del curso nos enfocaremos en estudiar aspectos relacionados con la comunicación interna.

Para determinar las fases y elementos de comunicación nos apoyaremos en lo expuesto por Jones y George (2010), quienes plantean que el proceso se realiza en dos fases: una fase de transmisión en la cual se comparte información desde el emisor hacia el receptor, y otra fase de retroalimentación la cual permite evaluar la comprensión del mensaje.

Elementos del proceso de comunicación	
Emisor	Persona o grupo que emite el mensaje.
Mensaje	Información que se desea transmitir o retroalimentar. Puede ser personal o impersonal.
Codificación	Mensaje traducido a símbolos o lenguaje. Ejemplo, puede ser escrito o hablado, en español, inglés, francés, lenguaje de cómputo, o mediante lenguaje no verbal.
Ruido	Cualquier cosa que obstruye la comunicación. Ejemplo, prejuicios e ideas, desatención, problemas con el medio elegido, codificación inadecuada.
Receptor	Persona o grupo al que se dirige el mensaje.
Medio	Canal utilizado para transmitir el mensaje, enlaza a emisor y receptor. Ejemplo, oficio, teléfono, correo electrónico, videoconferencia. Se elige en función de las características del mensaje y el receptor.
Decodificación	Interpretación del mensaje de parte del receptor. Se considera la actividad central del proceso.

Fuente: Adaptado de Jones, G. y George, J. (2010). Administración contemporánea (10 ed). Mc Graw Hill. (pp. 569-570)



Cuando los gerentes toman decisiones las tienen que comunicar al interior o exterior para que éstas sean conocidas por los subordinados, grupos de interés y principalmente clientes. En este sentido, el emisor tiene que utilizar los contenidos y medios que considera más convenientes para transmitir el mensaje. Para que un gerente o directivo de empresa sea exitoso, es muy necesario que practique una comunicación con altos niveles de efectividad

En la primera unidad de la asignatura *Comunicación y medios masivos* aprendiste que una de las funciones de la comunicación es proporcionar información, lo cual se satisface por conducto de “avisos, datos, conceptos y otros muchos elementos que el hombre necesita para su existencia, tanto de carácter utilitario como emocional” (Batista, 2018). A este respecto y enmarcando la comunicación en el campo empresarial, Koontz et al. (2012)

plantean que la finalidad principal de la comunicación es “disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos” (p. 456). Es así que en la administración de empresas, los gerentes que actúan de manera inmediata ante determinadas situaciones o hechos y hacen uso de estrategias de comunicación pertinentes, se distinguen como directivos exitosos.

La actividad que desarrollan los gerentes se apoya en la comunicación para realizar ciertas actividades estratégicas, requeridas para el cumplimiento de la misión organizacional (Koontz et al. 2012).

1. *Establecer y difundir metas.* Involucrar a los subordinados en la definición y definición de las metas favorece ampliamente las posibilidades de comprensión, a la vez que ayuda para que los trabajadores reconozcan cómo se pretenden alcanzar éstas.
2. *Organizar y utilizar los recursos.* Una adecuada estrategia de comunicación permite utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos de la empresa.
3. *Liderar.* Motivar al personal y crear un ambiente laboral en el cual el trabajador sienta que puede desarrollar todo su potencial. Se logra si el líder es capaz de transmitir la visión del negocio e integrar en ella a los trabajadores. Se presenta la retroalimentación como parte fundamental del proceso de comunicación.
4. *Controlar.* El establecimiento de metas es una intención; sin embargo, identificar desviaciones y comunicarlas oportunamente y de manera adecuada, contribuye a incrementar las posibilidades de éxito de las acciones correctivas.

### Comunicación ascendente, descendente y horizontal

Uno de los mayores retos para los gerentes del ecosistema empresarial es obtener y transmitir de manera oportuna, información relevante para el funcionamiento y rentabilidad de las empresas. De la misma manera, se hace necesario obtener retroalimentación o *feedback* de parte de sus colaboradores y clientes.

En este sentido, una empresa interesada en un proceso de comunicación efectivo debe promover el desarrollo de un flujo comunicativo en todos los sentidos, es decir, de manera *descendente*, *horizontal* y *ascendente*.

La *comunicación descendente* puede ser oral o escrita y se utiliza con mayor regularidad y consistencia, en empresas en las que laboran líderes autoritarios. En este tipo de comunicación el mensaje fluye de arriba hacia abajo y como ejemplos podemos mencionar las instrucciones, políticas, manuales, cartas, circulares, entre otros. Uno de los mayores cuestionamientos a este tipo de comunicación radica en la alta probabilidad de distorsión del mensaje original.



38. Comunicación descendente.



39. Comunicación ascendente.

Por otra parte, *la comunicación ascendente* se reconoce como aquella que se presenta entre subordinados y superiores. Como ejemplo de este tipo de comunicación se pueden mencionar los reportes de producción, ventas y finanzas, por mencionar algunos. Sin embargo, una de las ventajas principales de este flujo de comunicación es que mediante ella el trabajador puede exponer sus inconformidades y aspiraciones personales, a la vez que puede plantear acciones para la mejora en la empresa.



40. Comunicación horizontal.

Como podrás apreciar, las organizaciones con líderes democráticos se distinguen por practicar este flujo de comunicación y se puede realizar de manera formal o informal.

Por último, *la comunicación horizontal* se considera una de las formas de comunicación más importante ya que se refiere al intercambio de información entre miembros de una misma área o departamento, orientándose predominantemente hacia fines productivos, sin descartar del todo aspectos personales.

Este flujo comunicativo es más rápido y en él predomina la comunicación informal. Como ejemplo se pueden citar las reuniones interdepartamentales, proyectos en equipo y reuniones durante la comida.

Como pudiste observar, no es recomendable que en una empresa se presente solo un tipo de flujo de comunicación ya que todos tienen sus ventajas y desventajas, por lo que su elección dependerá del propósito y de la situación imperante. Ahora bien, si nos ubicamos en el contexto de las micro y pequeñas empresas, se puede apreciar que contamos con un escenario ideal para promover la comunicación ascendente y horizontal, sin por ello dejar de lado el flujo descendente.

## Habilidades de comunicación para los gerentes

A veces subestimada por considerarse obvia, común y cara, en múltiples ocasiones la comunicación se convierte en un verdadero dolor de cabeza para las grandes y pequeñas empresas. Koontz et al. (2012), mencionan “que una mala planeación ocasionará incertidumbre sobre la dirección de la empresa, y una estructura organizacional mal diseñada no comunica con claridad sus relaciones organizacionales” (p. 466).

Elegir el mensaje adecuado y de fácil comprensión utilizando el medio conveniente, favorece el proceso de comunicación. Las personas en general, actualmente estamos sujetos a un gran número de distractores que dificultan nuestra atención a determinados mensajes. Por consiguiente, un gerente o propietario de empresa debe elegir el momento, lugar y tono adecuado para transmitir sus ideas o indicaciones.

Cuando el mensaje se transmite en forma oral, el cómo lo dijo es una interpretación que el receptor hace, y como ya lo sabes, los prejuicios o ideas preconcebidas forman parte de los elementos que obstaculizan la información, por lo tanto, se sugiere especial atención a este aspecto.

Jones y George (2010, p. 587) identifican las siguientes habilidades para gerentes como emisores de mensajes:

1. Enviar mensajes claros y completos.
2. Codificar los mensajes con símbolos que el receptor entienda.
3. Elegir un medio adecuado para el mensaje.
4. Elegir un medio que el receptor revise.

5. Evitar la filtración y distorsión de la información.
6. Incluir un mecanismo de retroalimentación en los mensajes.
7. Proporcionar información correcta para que no se difundan rumores engañosos.



### SUBPRODUCTO 5. ESCRITO REFLEXIVO

**Propósito de la actividad:** Analizar la importancia de la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, estableciendo relación con el caso de estudio elegido.

**Indicaciones:**

1. Previa lectura del apartado 3.2.2.4 Comunicación, indagar en diferentes fuentes acerca de la comunicación interna en las Mipymes.
2. De manera colaborativa y de acuerdo a las indicaciones del docente, elaborar un escrito reflexivo acerca de la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, que contenga los siguientes elementos:
  - **Introducción.** Incluir una breve descripción acerca de la comunicación interna y mencionar cuál es el propósito del trabajo.
  - **Desarrollo.** En este apartado incluir lo siguiente:
    - a. Una opinión acerca de la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas. Indagar sobre factores limitantes y potenciadores.
    - b. Aspectos relevantes de la comunicación ascendente, descendente y horizontal.
    - c. Habilidades de comunicación para propietarios o directivos. Explicitar las habilidades mencionadas.
    - d. Con base en las características del caso de estudio elegido, proponer estrategias para impulsar la comunicación interna. Explicar de forma breve y clara las propuestas.
  - **Conclusión.** Plantear conclusiones concretas, relevantes y coherentes. Este apartado se debe realizar de manera individual.
  - **Fuentes.**
3. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

### 3.2.2.5 Supervisión

La supervisión, al igual que la comunicación está presente durante todas las fases del proceso administrativo; sin embargo, su estilo está determinado por diversos factores que prevalecen al interior de la organización. Cuando se describen los elementos de la dirección como fase, generalmente se habla de la supervisión al final del análisis de los componentes, sin que por ello se considere que su importancia es poco relevante para efectos del ejercicio de la gerencia.

En la administración de empresas, cuando se hace alusión a la palabra supervisor, generalmente se piensa en un trabajador de rango medio, encargado de revisar el cumplimiento adecuado de tareas básicamente operativas. Es así que de acuerdo a su actividad se habla del supervisor de personal, supervisor de ventas, supervisor de obra, para hacer referencia a una persona que se encarga de vigilar que las actividades se realicen conforme a lo planeado.

De acuerdo a Chiavenato (2001, p. 336), “El término supervisión se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los subalternos”. En este sentido, quien realiza tareas de supervisión debe contar con dos características elementales: *conocimiento de la tarea y habilidades para interactuar con el personal.*



#### GLOSARIO

**Supervisar**

“Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros”.  
RAE



41. Torre latinoamericana. Edificio ubicado en la Ciudad de México que ha resistido los sismos de 1957, 1985 y 2017.



42. Supervisión en la industria automotriz.

Si recuerdas, al principio de la presente unidad aprendiste que los gerentes poseen habilidades técnicas, de trato de personal y conceptuales (Robbins y Coulter, 2010), y que hacen uso de ellas con base en las funciones que desempeñan en la empresa.

La actividad de supervisión es altamente inherente al ejercicio de la función gerencial ya que no se puede concebir esta última sin el ejercicio de la primera. Sin embargo, es importante precisar que por lo general, en las empresas medianas y grandes los gerentes delegan esta actividad en los niveles operacionales para enfocarse en actividades estratégicas que requieren de su participación directa, ya que el ejercicio de la supervisión requiere mucho tiempo y se enfoca en actividades específicas.

No sucede así pare el caso de las micro y pequeñas empresas, en las cuales el gerente o propietario realiza múltiples funciones dentro y fuera de ellas. De tal forma que la supervisión se convierte en una función estratégica para la consolidación y crecimiento de la organización, y en tanto se pueda delegar esta actividad, se asume de manera directa.

Ahora bien, caeríamos en un error si pensamos que la supervisión no es una actividad estratégica de la alta gerencia. ¿Te has puesto a pensar lo que puede generar una inadecuada supervisión en la actividad aeronáutica, automovilística, o de construcción de grandes obras como la torre latinoamericana ubicada en la Ciudad de México? Por supuesto que en estos casos la supervisión se convierte en prioridad para la alta gerencia, por lo que, la habilidad del gerente radica precisamente en diseñar y evaluar actividades asociadas a este importante elemento de la fase de dirección, las cuales ejecuta a través de otras personas que son precisamente los supervisores de primer nivel; en este tipo de actividades el gerente delega con responsabilidad.



### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 15. DISCUSIÓN DE IDEAS, SUPERVISIÓN.

**Propósito de la actividad:** Discutir ideas relacionadas con el rol del supervisor a partir de situaciones hipotéticas.

**Indicaciones:**

1. Con base en las indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo analiza las siguientes situaciones:
  - a. Te han nombrado supervisor de calidad en una empresa que se dedica a la fabricación de material quirúrgico y tienes doce personas a tu cargo.
  - b. Una importante empresa de aviación con sede en la ciudad de Houston, Texas, te ha nombrado supervisor de mantenimiento y cuentas con seis personas a tu cargo.
  - c. Como propietario de una empresa de marketing debes supervisar la implementación de una campaña orientada al consumo de productos para la limpieza del hogar.
2. En función de tu rol como supervisor responde la siguiente pregunta para cada uno de las situaciones descritas. ¿Qué porcentaje de tu tiempo dedicarías para evaluar el desempeño de las tareas y para fortalecer las relaciones con el personal? La suma no debe exceder el cien por ciento. Explica la respuesta.
3. Al interior de cada equipo se discute la pregunta y se acuerda una respuesta la cual exponen ante el grupo en un intercambio de ideas moderado por el docente.
4. Como evidencia de la actividad cada equipo elabora una síntesis de la discusión en la cual se distingue claramente su respuesta.
5. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

### 3.3 CONTROL

El Control como parte del proceso administrativo se aborda al final de la fase dinámica; sin embargo, esto no implica que como tal se debe trabajar al último, sino todo lo contrario. Desde el momento mismo en que se establecen objetivos y metas en la etapa de planeación, es necesario pensar en cómo se van a establecer e implementar mecanismos de control que permitan un seguimiento adecuado a las diferentes actividades que se desarrollarán.

Si una de las funciones principales de los gerentes está enfocada en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, la implementación de un eficiente sistema de control permitirá identificar y actuar en aquellas desviaciones que pueden impactar de manera negativa sobre los resultados esperados.

Para Chiavenato (2001, p. 346), “la esencia del control radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados”. Con esta afirmación se puede observar la relevancia de establecer con claridad los objetivos y metas que se pretenden alcanzar en cualquier área de una empresa. Lo anterior facilita el diseño y establecimiento de un sistema de control claro, sencillo, que responda a las expectativas de todos los implicados en la acción empresarial.

Seguramente la palabra control no es un concepto nuevo en tu vocabulario ya que el término se utiliza para hacer referencia a diferentes situaciones. Así por ejemplo, se puede utilizar para tratar de impedir que una persona realice alguna acción, para regular el funcionamiento de un equipo o proceso, para ejercer autoridad sobre una persona o grupo, para que una persona administre sus recursos, o en algunos casos con una connotación negativa, es decir, con una orientación hacia la manipulación.

Sin embargo, ubicándonos en el ámbito de la administración de empresas, se utilizará el concepto *Control* para hacer mención a una etapa de la fase dinámica del proceso administrativo y para referirnos a la “*acción realizada con la finalidad de medir, comparar y en su caso corregir, actividades o procesos al interior y exterior de la empresa*”.

Respecto a la definición anterior, consideramos conveniente ampliar y ejemplificar lo relativo a “interior y exterior de la empresa”. Así como Koontz et al. (2012, p. 496) consideran que “planear y controlar pueden considerarse como una tijera que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas”, de la misma manera el control no se puede restringir solamente hacia actividades o procesos que se desarrollan al interior de la empresa. Por ejemplo, tan importante es medir y comparar la calidad de un producto durante el proceso productivo, como importante es conocer la opinión de los clientes con respecto a los servicios que se proporcionan más allá de las instalaciones físicas de la propia empresa.

Respecto a la definición anterior es importante considerar los siguientes aspectos:

1. La actividad de control se debe realizar en todos los niveles de la empresa, es decir, no es exclusiva del gerente ni de personal operativo.
2. Se pueden medir y comparar resultados durante el desarrollo de un proceso, o al obtener resultados finales.

### 3.3.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL

El control como etapa del proceso administrativo se vincula con la planeación, organización, integración y dirección. Aunque anteriormente se hizo referencia a la relación directa que se mantiene con la planeación, en múltiples ocasiones es necesario corregir decisiones que se toman durante tareas relacionadas con el resto de las etapas que forman parte del proceso administrativo.

Los directivos, gerentes, propietarios o trabajadores de mandos medios u operativos, realizan tareas relacionadas con la evaluación del “desempeño de las personas, de los métodos y procesos, máquinas y equipos, materias primas, productos y servicios” (Chiavenato, 2001, p. 347), de tal forma que es posible observar este importante elemento del proceso administrativo en todos los niveles de la estructura organizacional, y no solo en la parte directiva como comúnmente se puede pensar.

La importancia del control radica en que aún y cuando se tengan los mejores planes, recursos tecnológicos y una planta laboral muy motivada, no existe garantía de que se cumplan los objetivos y metas en tanto no se establezca un sistema de control que permita identificar en qué medida se está cumpliendo con lo planeado.

Chiavenato (2001), plantea que el control busca atender dos finalidades principales:

- a. *Corregir fallas o errores existentes.* Aplicando las medidas correctivas adecuadas.
- b. *Prevenir nuevas fallas o errores.* Aprovechando los aprendizajes para minimizar o eliminar fallas en el futuro.

En la actividad empresarial el control se orienta a las áreas de producción, finanzas, recursos humanos, almacén, ventas, entre otras. La finalidad es reducir variaciones que impacten en la rentabilidad e imagen de la empresa.

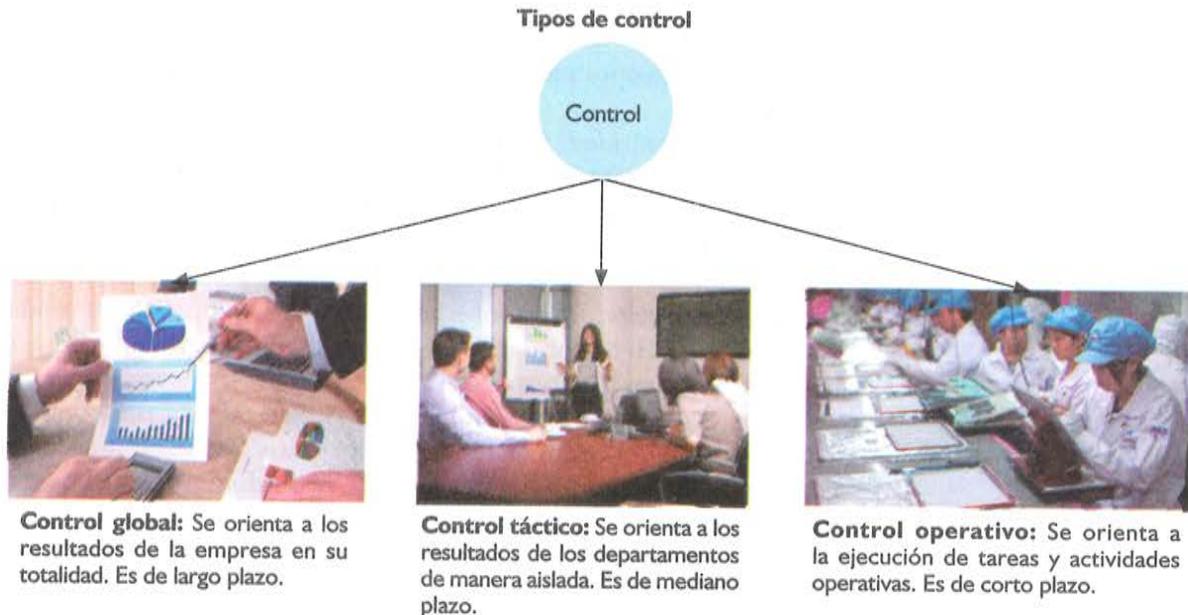
Para Robbins y Coulter (2010), el control es importante porque “ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo” (p. 399).

Conocer las razones por las cuales no se están cumpliendo las metas en una empresa es importante, pero para efectos de control, conocimiento sin acción es como hacerse análisis para conocer el nivel de glucosa en la sangre y solo quedarse en el diagnóstico. Aquí radica precisamente otra razón importante del control: utilizar la información para tomar las mejores decisiones. Resulta obvio suponer que la trascendencia de las decisiones estará en función de la relevancia de los estándares que se evalúan.

Como ya lo aprendiste en el tema de *Supervisión*, los gerentes delegan un gran número de actividades en mandos medios, y éstos hacen lo propio con sus subordinados. En este sentido, los trabajadores tomarán mejores decisiones entre más y mejores elementos de referencia tengan, y en eso radica uno de los propósitos del control.

### 3.3.2 ELEMENTOS DE LA FASE DE CONTROL

Independientemente de su tamaño, en las empresas se debe establecer el control como un proceso cíclico que permita intervenir de manera oportuna en actividades que requieren de una acción inmediata para contener o



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I (2001). Administración. Teoría, proceso y práctica (3ª ed). México. Mc Graw Hill.

resolver un problema, y obtener los mayores aprendizajes para situaciones futuras.

Aunque en ocasiones se observan ligeras variaciones entre diferentes autores, la mayoría coincide en que el control como proceso cuenta con cuatro fases: *Establecimiento de estándares, Medición, Comparación y Acción correctiva*.

Considerando la amplia aceptación de las fases descritas en el párrafo anterior, así como su claridad, coherencia y fácil comprensión, en este libro de texto se trabajará con los cuatro elementos mencionados.

#### 3.3.2.1 Establecimiento de estándares

El control es la herramienta que intenta contener las desviaciones que se pueden presentar durante el camino que se tiene que transitar para llegar a la meta. En ese sentido, definir patrones que servirán como referencia para comparar los resultados es la tarea inicial en este proceso.

Ahora bien, estos patrones se definen en función del tipo de control que se pretenda establecer, y obviamente en relación directa con los resultados esperados. Así por ejemplo, un auditor contable se apoyará en Normas y disposiciones internas para identificar posibles desviaciones al ejercicio y registro del gasto. De la misma manera, un supervisor de una línea de

producción puede tener como referencias la variación de temperatura en un equipo, o el contenido de humedad en un producto terminado.

En función de sus objetivos, cada empresa establece sus patrones los cuales se pueden determinar a partir de la experiencia, recomendaciones técnicas o normativas, disposiciones gubernamentales, tendencias del mercado, demandas y exigencias de los clientes, entre otras.

Reconociendo las particularidades de cada caso, consideramos pertinente lo planteado por Chiavenato (2001, p. 352), quien hace referencia a “cuatro tipos de patrones para evaluar y controlar los diferentes recursos de la empresa”.

- a. *Patrones de cantidad.* Algunas empresas públicas o privadas se sobrecargan de personal en algunas áreas y dejan desprotegidas otras, generando problemas de productividad. Por otro lado, un referente importantísimo en todos los negocios se determina por el monto de las ventas.
- b. *Patrones de calidad.* En un entorno cada día más competitivo la calidad se convierte en factor decisivo para el cliente, en virtud de que es él mismo quien la determina.
- c. *Patrones de tiempo.* Tanto en los requerimientos internos como externos, el tiempo es un estándar importante. Puede estar asociado a los procesos de producción y entrega de productos o prestación de servicio.
- d. *Patrones de costo.* El costo final de un producto se integra por diferentes contribuciones durante el proceso. Dentro de esto se consideran aspectos relacionados con el personal, equipos, materias primas, por mencionar algunos.



### SABÍAS QUE...

El Benchmarking se considera como un punto de referencia para comparar el desempeño de una compañía.

(Koontz et al., 2012)

Por considerarla concreta y sencilla, recuperamos la definición del concepto que plantean Koontz et al. (2012, p. 496), para quienes *estándares* son simple y sencillamente “criterios de desempeño”. Estos criterios como ya lo sabes, pueden estar relacionados con los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Sin embargo, como también ya se mencionó, los criterios no se restringen solamente hacia actividades internas.

Para Chiavenato (2001), *un patrón* “proporciona los criterios para medir el desempeño y evaluar los resultados” (p. 369). Por consiguiente, los patrones se deben establecer desde la planeación y en su caso, modificarse en función de los resultados y aprendizajes obtenidos durante el proceso.

Koontz et al. (2012, p. 498), amplían su definición del concepto cuando mencionan que *los estándares* “son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado”. Un aspecto importante que se tiene que considerar al establecer estándares, es que éstos sean claves o relevantes, ya que no es posible ni rentable estar monitoreando todas las actividades o resultados finales.

Un comentario muy recurrente en el ámbito personal, laboral o empresarial, es el que hace mención a pasar de lo planeado a la acción para no quedarse sufriendo parálisis por planeación. En el caso del control sucede una situación parecida. Si bien es cierto el propósito del control es “asegurar que los resultados se ajusten a los planes establecidos” (Chiavenato, 2001, p.

369), no se pueden establecer patrones de manera excesiva para identificar posible desviaciones, sino solo en aspectos que se consideran relevantes.

### 3.3.2.2 Medición

Aunque algunos autores incluyen la medición como parte de la comparación, en nuestro caso la estamos considerando como un elemento independiente en virtud de su importancia durante el control.

*La medición* tiene como finalidad obtener información en tiempo real o pasado, sobre actividades, funcionamientos o desempeños. El qué medir queda determinado por el estándar establecido, de la misma manera, el cómo hacerlo y qué tipo de registro utilizar, está en función de lo que se pretende evaluar.

Paralelamente al establecimiento de estándares se deben definir y en su caso diseñar, los instrumentos para registrar la información. Como ya lo sabes, el control se presenta en todos los niveles y áreas de la empresa, y en función de ello el personal utiliza las técnicas de medición más pertinentes para cumplir de manera efectiva con las tareas asignadas.

De acuerdo a Robbins y Coulter (2010) los gerentes emplean cuatro enfoques para medir el desempeño: *observaciones personales, reportes estadísticos, reportes orales y reportes escritos*.

Por su parte, Chiavenato (2001), hace referencia a dos técnicas para medir el desempeño: *Observación e Informes*. Sin embargo, este autor, menciona que los informes pueden ser narrativos, estadísticos, periódicos, informes de progreso o especiales.

Entre las aportaciones mencionadas anteriormente se observan amplias coincidencias. Sin embargo, nos apegaremos a lo planteado por Robbins y Coulter, ya que desde nuestra opinión es más claro en su propuesta.

*Observaciones personales.* La observación personal puede realizarse de manera directa en las instalaciones de la empresa o fuera de ella. La observación permite el contacto con los trabajadores para conocer de primera mano qué es lo que está pasando en los procesos y qué dificultades se están presentando. Mediante esta técnica se reducen las posibilidades de distorsión del mensaje entre subordinado y jefe inmediato; sin embargo, al ser una actividad que consume demasiado tiempo, el directivo debe planear muy bien cuándo utilizarla. Otra utilidad de esta técnica es que permite al directivo o propietario establecer contacto directo con clientes y proveedores. Por lo general, la observación es más utilizada por personal de mandos medios y operativos.

*Reportes estadísticos.* Este tipo de reporte se basa en números y gráficos principalmente. En una revisión rápida se logra una visión general y sintetizada de la medición; sin embargo, en estos reportes no se reflejan factores subjetivos que pudieron alterar las mediciones. Los propietarios y gerentes recurren a este tipo de reportes por su facilidad para observar aspectos cuantitativos



43. Observación personal.



44. Reportes estadísticos.

relevantes, para establecer comparaciones y en su caso, tomar decisiones.

*Reportes orales.* Sin dejar de reconocer su utilidad en organizaciones medianas y grandes, este tipo de reportes son muy utilizados por personal de las micro y pequeñas empresas. Permiten obtener retroalimentación inmediata de manera verbal y no verbal; sin embargo, presentan el inconveniente de que la información se retiene y distorsiona, y por otro lado, no registra hechos importantes como evidencia de la situación observada.

*Reportes escritos.* Este tipo de reporte es formal y es muy utilizado por gerentes de empresas medianas y grandes. En ellos se pueden registrar asuntos rutinarios o especiales, y pueden elaborarse para un área en lo específico, o formularse desde un enfoque global. Este tipo de trabajos se puede presentar de manera impresa o digital por lo que tienen la ventaja de archivarlos para recurrir a ellos en el momento que se considere conveniente. Sin embargo, presentan el inconveniente de que, si no se registra oportunamente la información, en ocasiones requieren más tiempo para su elaboración.



#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 16. DISCUSIÓN DE IDEAS, MEDICIÓN

**Propósito de la actividad:** Analizar mediante un ejercicio de discusión de ideas, una afirmación de Robbins y Coulter (2010) relacionada con la medición como parte del Control.

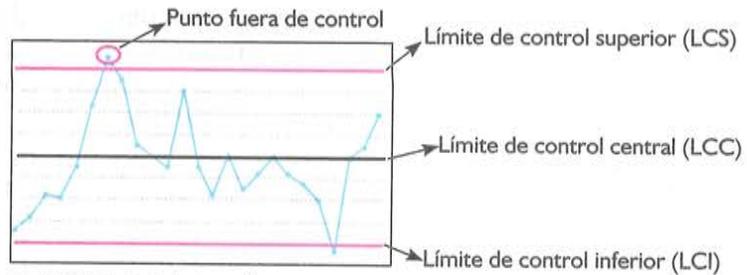
**Indicaciones:**

1. El docente organiza el grupo en equipos para realizar la actividad.
2. Con base en las indicaciones del docente al interior del equipo se discute la siguiente afirmación:  
"lo que se mide es probablemente más importante que la forma en que se mide" (Robbins y Coulter, 2010, p. 400)
3. Cada equipo acuerda su respuesta, la cual exponen ante el grupo en un intercambio de ideas moderado por el docente.
4. Como evidencia de la actividad de manera colaborativa se elabora una síntesis de la discusión en la cual se distingue claramente la respuesta de cada equipo.
5. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

### 3.3.2.3 Comparación

Una vez realizada la medición el siguiente paso es comparar el resultado observado contra el patrón establecido. La intención es identificar posibles variaciones o desvíos que merecen atención, es decir, detectar desempeños que no correspondan con lo planeado para en su caso intervenir.

En el párrafo anterior se mencionó la siguiente frase “variaciones o desvíos que merecen atención”. ¿Por qué se dice esto?, porque los estándares tienen un valor nominal cualquiera que sea su unidad de medida, pero a la vez, se establecen considerando un límite inferior y superior, es decir, el resultado puede variar hacia arriba o abajo, y quedar comprendido dentro



45. Varianza en el desempeño.

de lo que se denomina *varianza*, y que comúnmente se conoce como tolerancia. Estos comportamientos se pueden identificar haciendo uso de una herramienta de calidad denominada *gráfico de control*.

A este respecto es importante comentar que cada empresa en función del desempeño que se evalúa y de la normativa correspondiente, determina bajo qué condiciones, circunstancias y recurrencias se actuará, por lo que no necesariamente un valor atípico requiere de una acción correctiva. De la misma manera, valores recurrentes cercanos a cualquiera de los límites, pueden dar origen a una decisión de intervención.

Otro elemento esencial del control es el *principio de excepción* planteado por Frederick W. Taylor, el cual es ampliamente utilizado por los gerentes para concentrarse en aspectos relevantes. Como ya sabes, este principio deja de lado los resultados promedio y se concentra en las excepciones o desviaciones que se alejan de la normalidad. Bajo este enfoque, “todo lo que ocurre dentro de los estándares normales no merece demasiada atención del administrador. Éste se debe ocupar de los casos que no respetan los estándares (las excepciones) para que sean corregidas” (Chiavenato, 2014, p. 50).

La comparación se puede realizar al final o durante el proceso. En qué momento hacerlo está en función de la finalidad de la acción y corresponde a cada gerente, supervisor y personal operativo, determinarlo de manera individual o colectiva.

Una pregunta importante que se plantea en esta fase es la siguiente: ¿en qué momento hacer la comparación? *La comparación se puede realizar al obtener resultados finales o durante el proceso.*

Si la comparación se realiza una vez que se conocen los resultados finales se puede cuestionar el tratar de resolver un problema cuando ya se presentaron afectaciones; sin embargo, esto depende de las características de la actividad o proceso.

Por otro lado, si se compara durante el proceso, la actividad se realiza de manera simultánea al desarrollo de ciertas actividades. Para los fines de esta fase, el monitoreo se efectúa solo comparando el patrón y la variable, sin intervención.

De forma absoluta no hay una manera mejor que la otra, la elección de cuándo hacer la comparación dependerá de la finalidad de la acción.

La comparación se realiza con la finalidad de tomar una decisión de aceptación o rechazo, por lo que se pueden generar tres posibilidades (Chiavenato, 2001).

1. *Aceptación.* El desempeño está acorde con el estándar, por lo tanto se acepta.

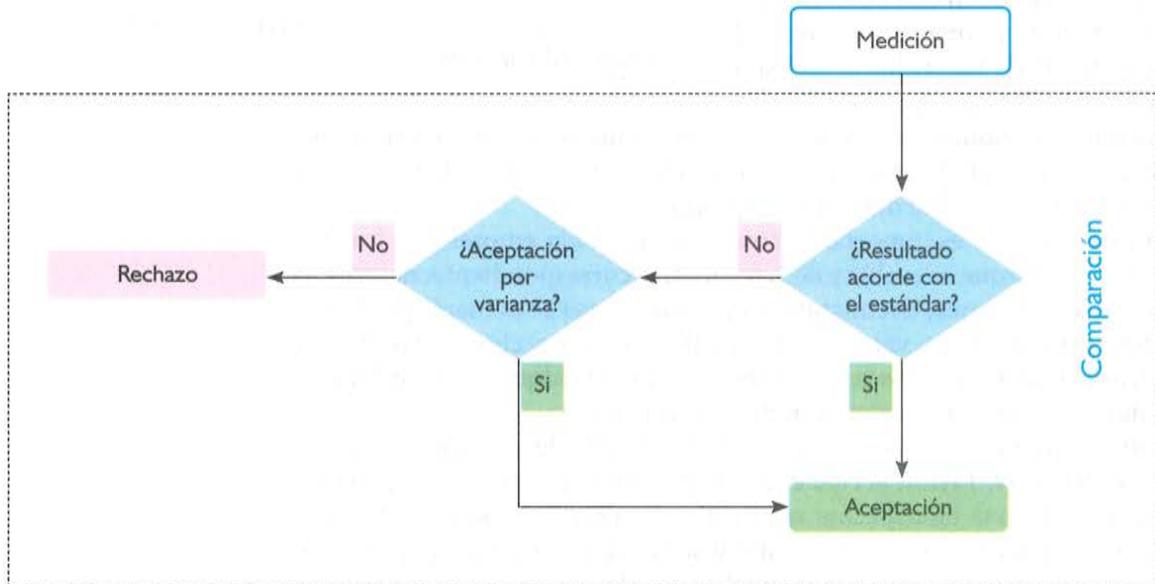


### SABÍAS QUE...

El gráfico de control es una herramienta de calidad utilizada para comparar desempeños, y en el cual se identifican variaciones por exceso o defecto respecto de un estándar establecido.

2. *Aceptación por tolerancia.* Se observan variaciones con respecto a los estándares pero están dentro de la varianza, por lo tanto, se acepta.
3. *Rechazo.* Las variaciones del resultado exceden la tolerancia, por lo tanto, se rechaza.

Lo anterior se representa en el siguiente diagrama



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I (2001). Administración. Teoría, proceso y práctica (3a ed). México. Mc Graw Hill (p. 354)

### 3.3.2.4 Acción correctiva

Una vez efectuadas las comparaciones es momento de tomar decisiones, los resultados permitirán determinar cuáles son las acciones que se debe tomar para corregir lo más pronto posible las desviaciones observadas. De acuerdo a Chiavenato (2001), “el objetivo del control es indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo debe ejecutarse la corrección” (p. 354).

La toma de decisiones se realiza en cualquiera de los tres momentos indicados en el gráfico anterior. Ahora bien, ante los resultados de una comparación, se hace necesario tomar decisiones orientadas –en su caso- a la acción correctiva, a este respecto Robbins y Coulter (2010, p. 402), señalan “los gerentes pueden decidir de entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar”.

*No hacer nada.* Si recuerdas, cuando se trabajó el tema de toma de decisiones, se comentó que no hacer nada también es una forma de decidir. Esta situación se presenta para los casos en que el resultado está acorde con el estándar y cuando se presenta la aceptación por varianza. Sin embargo, retomaremos estos aspectos al hablar acerca de la revisión del estándar o patrón.

*Corregir el desempeño real.* Esta parte es fundamental en el control ya que es imposible concebir actividades sin variaciones o alteraciones. Sin embargo, resulta obvio suponer que se trabaja para ello, es decir, para no tener variaciones significativas. En el ámbito de las empresas y de las or-

ganizaciones en general, se hace mucho énfasis en la corrección inmediata y la acción correctiva básica (Robbins y Coulter, 2010). Sin embargo, se cuestiona mucho que en la primera de ellas el gerente, directivo o propietario, solamente se centran en contener o resolver el problema sin trabajar en las causas, situación diferente para la acción correctiva básica la cual se orienta al análisis de las causas antes de tomar una decisión.

Hasta este momento no se ha comentado qué sucede con la *retroalimentación*, la cual se presenta durante las diferentes etapas del proceso; sin embargo, es aquí cuando toma mayor relevancia ya que la información que se genera a partir de la identificación de las causas que originan las desviaciones, contribuye a la mejora de los procesos y actividades.

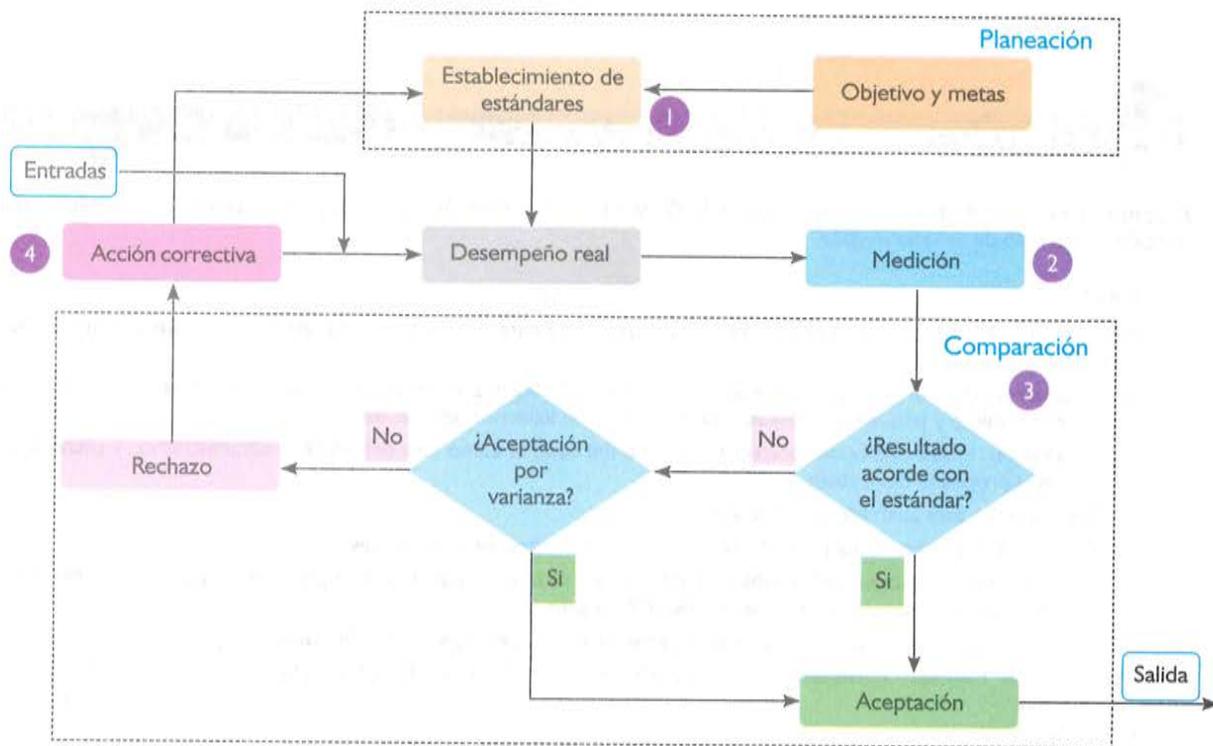
*Revisar el estándar.* Los estándares o patrones no siempre son fijos, se plantean como meta y pueden ser sujetos a modificaciones. Para Robbins y Coulter (2010), cuando se establecen estándares poco realistas lo que se necesita corregir es el estándar, no el desempeño. En algunas organizaciones se definen estándares muy difíciles de alcanzar lo cual genera inconformidades entre la planta laboral, y por más que se traten de implementar acciones correctivas al desempeño, en ocasiones no se logran los resultados esperados. En el otro extremo se posicionan los resultados por exceso, es decir, cuando se superan constantemente los límites superiores de los estándares establecidos, en estos casos, el patrón se debe replantear por uno de mayor exigencia.

Una vez integrada la acción correctiva, el ciclo de control queda representado en el siguiente diagrama.

**SABÍAS QUE...**

La retroalimentación o feedback se puede obtener de los procesos internos de la empresa, o a partir de las recomendaciones o quejas de los clientes.

**Ciclo de control**



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I (2001). Administración. Teoría, proceso y práctica (3ª ed). México. Mc Graw Hill y Robins, S. y Coulter, M. Administración (10ª ed). México. Pearson Prentice Hall



### SABÍAS QUE...

Las herramientas más utilizadas en el control de calidad son: El Diagrama de Causa-Efecto, Diagrama de Pareto, Gráfico de control, Histograma y el Diagrama de dispersión.

Antes de concluir esta última fase del proceso administrativo es importante precisar que por las características del curso, solamente se han abordado aspectos básicos del control. En cada una de los elementos del ciclo de control se puede profundizar mediante el uso de técnicas y herramientas que diferentes investigadores y organizaciones han desarrollado para mejorar la calidad en las organizaciones, independientemente de su tamaño y misión.

Por consiguiente, en función de tu interés en el tema y la decisión que tomes en relación con tu formación profesional, estudiarás a mayor profundidad sobre el diseño de estándares, técnicas y herramientas para medición y comparación, así como para la implementación de acciones correctivas.



46. Kaoru Ishikawa (1915-1989). Ingeniero japonés creador del Diagrama de causa-efecto, también conocido como diagrama de pescado.



## SUBPRODUCTO 6. ESCRITO REFLEXIVO

**Propósito de la actividad:** Analizar la importancia del *Control* en la administración de micro y pequeñas empresas, estableciendo relación con el caso de estudio elegido.

### Indicaciones:

1. Previa lectura del apartado de este libro de texto correspondiente al *Control*, indagar en diferentes fuentes acerca del control interno en las Mipymes.
2. De manera colaborativa y de acuerdo a las indicaciones del docente, elaborar un escrito reflexivo acerca del control interno en las micro y pequeñas empresas, que contenga los siguientes elementos:
  - *Introducción.* Incluir una breve descripción acerca del control como fase del proceso administrativo, y mencionar cuál es el propósito del trabajo.
  - *Desarrollo.* En este apartado incluir lo siguiente:
    - a. Una opinión acerca del control interno en las micro y pequeñas empresas.
    - b. Aspectos relevantes del establecimiento de estándares, medición, comparación y acciones correctivas, estableciendo relación con el caso de estudio elegido.
    - c. Estrategias para fortalecer el control, estableciendo relación con el caso de estudio elegido.
  - *Conclusión.* Plantear conclusiones concretas, relevantes y coherentes. Este apartado se debe realizar de manera individual
  - *Fuentes.*
3. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.



## PRODUCTO INTEGRADOR. PLAN DE MEJORA DE LA FASE DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

**Propósito de la actividad:** Formular el plan de mejora de la fase dinámica del proceso administrativo para el caso de estudio elegido.

### Indicaciones:

1. De manera colaborativa y de acuerdo a las características del caso de estudio, formula el plan de mejora de la fase dinámica del proceso administrativo.
2. La propuesta debe contener los siguientes elementos:
  - *Presentación.* En este apartado se debe mencionar:
    - a) Cuáles son las características generales del caso de estudio y qué problema se pretende resolver. Esto, desde la perspectiva de la fase dinámica del proceso administrativo.
    - b)Cuál es la relevancia de las etapas de la Integración de personal, Dirección y Control en el proceso administrativo.
    - c) Los fundamentos teóricos de la propuesta.
  - *Diagnóstico.* Presentar un breve diagnóstico de la fase dinámica del proceso administrativo, de acuerdo al caso de estudio elegido
  - *Propuesta de mejora a la fase de Integración de personal.* En este apartado se describen las propuestas correspondientes.
  - *Propuesta de mejora a la fase de Dirección.* En este apartado se describen las propuestas correspondientes.
  - *Propuesta de mejora a la fase de Control.* En este apartado se describen las propuestas correspondientes.
  - *Conclusión personal.* Este apartado se debe realizar de manera individual, y en el debes comentar cuáles son los beneficios de la propuesta y cuáles son tus recomendaciones para su implementación y seguimiento.
  - *Fuentes*
  - *Anexos.* Fotografías, formatos.
3. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica* (3ª ed). México. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed). México. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed). México. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). México. Mc Graw-Hill.
- Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea* (6ª ed). México. Mc Graw-Hill.
- Konntz, H., Weirch, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed). México. Mc Graw-Hill.
- Mundy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México. Pearson Prentice-Hall.
- Munch, L. (2007). *Administración*. (1ª ed). México. Pearson Educación.
- Reyes, A. (2013). *Administración de empresas. Teoría y práctica* (segunda parte). México. Limusa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed). México. Pearson Prentice-Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª ed). México. Pearson Prentice-Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed). México. Pearson Prentice-Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed). México. Pearson.

## Unidad 4

# Responsabilidad social

### COMPETENCIAS A DESARROLLAR

#### Competencias Genéricas

1. Se conoce valora a sí mismo y aborda problemas y retos teniendo en cuenta los objetivos que persigue.
  - 1.5 Administra los recursos disponibles teniendo en cuenta las restricciones para el logro de sus metas.
  - 1.6 Integra en sus acciones un sistema de valores que fortalece el desarrollo armónico de sí mismo y los demás.
7. Aprende por iniciativa e interés propio a lo largo de la vida.
  - 7.3 Articula los saberes de diversos campos del conocimiento y establece relaciones entre ellos y su vida cotidiana.
8. Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos.
  - 8.1 Plantea problemas y ofrece alternativas de solución al desarrollar proyectos en equipos de trabajo y define un curso de acción con pasos específicos.
11. Contribuye al desarrollo sustentable de manera crítica, con acciones responsables.
  - 11.1 Asume una conciencia ecológica, comprendida con el desarrollo sustentable a nivel local, regional, nacional y planetario.

#### Competencia Disciplinar Extendida de Ciencias Sociales

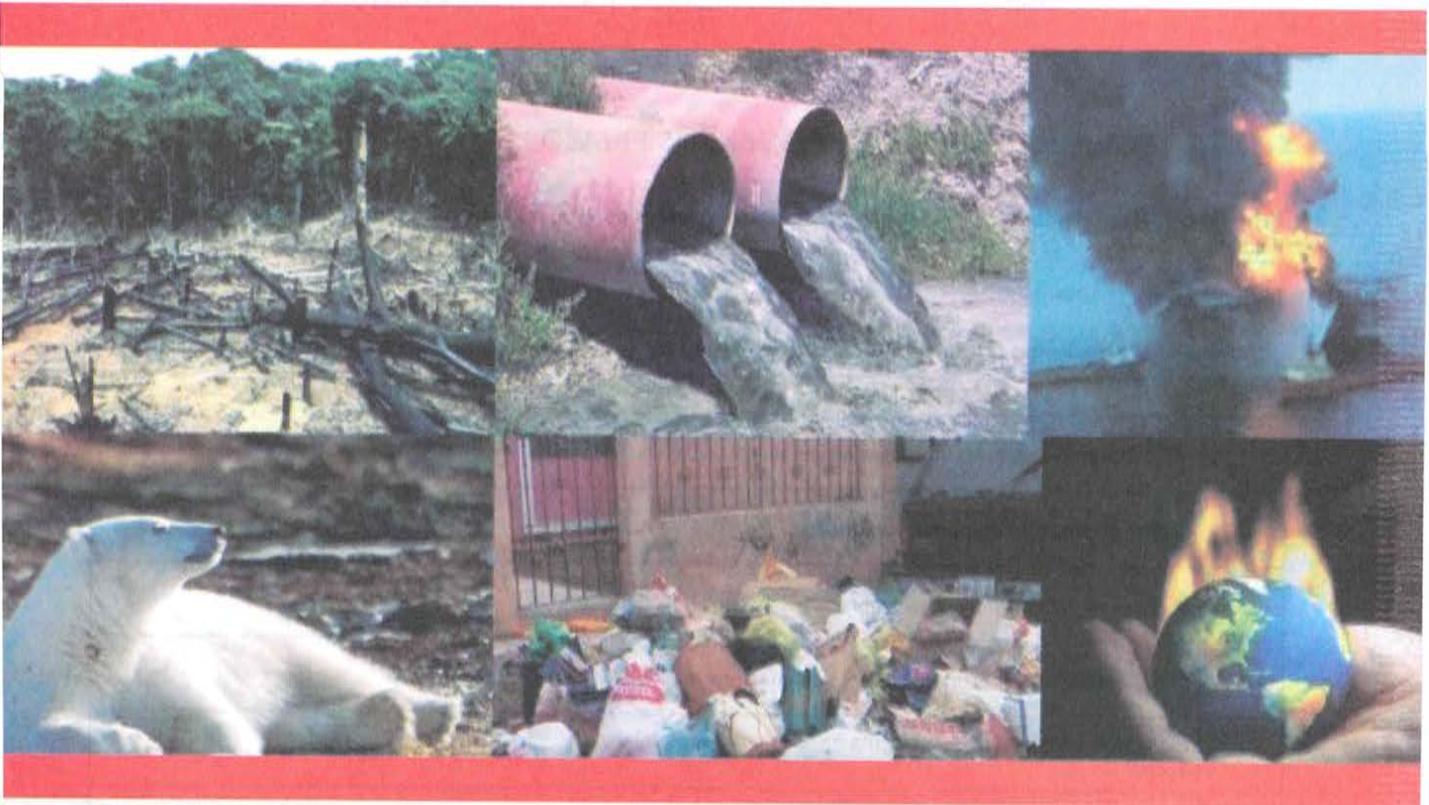
- CSE-3. Propone soluciones a problemas de su entorno con una actitud crítica y reflexiva, creando conciencia de la importancia que tiene el equilibrio en la relación economía, sociedad y medio ambiente.

**Propósito:** Implementa prácticas de responsabilidad social estableciendo una relación con los objetivos de un pequeño negocio o proyecto emprendedor, para contribuir con propuestas de solución a problemas del entorno socioeconómico y ambiental.

### SABERES A DESARROLLAR

#### Conceptuales

- Define el concepto de responsabilidad social.
- Identifica diferentes Normas y Guías de responsabilidad social.
- Describe las características de los grupos de interés de una organización.
- Identifica los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU.
- Reconoce los ámbitos de la responsabilidad social.
- Describe problemas sociales y ambientales del entorno.
- Describe los beneficios de un plan de acción en responsabilidad social.



## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



### Procedimentales

- Compara diferentes enfoques de la responsabilidad social.
- Explica los beneficios socioeconómicos y ambientales de la responsabilidad social.
- Analiza las características de las organizaciones socialmente responsables.
- Formula un plan de acción en responsabilidad social.
- Define los indicadores de un plan en acción en responsabilidad social.
- Implementa un plan de acción en responsabilidad social.

### Actitudinales

- Reflexiona acerca de la importancia de la responsabilidad social.
- Valora la contribución de la ética y la responsabilidad social en el funcionamiento de las organizaciones.
- Muestra interés por resolver problemas sociales y ambientales del entorno.
- Utiliza responsablemente las tecnologías de información y comunicación.
- Participa responsablemente en la formulación e implementación de un plan de acción en responsabilidad social.
- Muestra interés por el trabajo en equipo.



## EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS

**Propósito de la actividad:** Explorar el nivel de tus conocimientos previos, respecto a los temas que se abordarán en esta unidad.

**Indicaciones:**

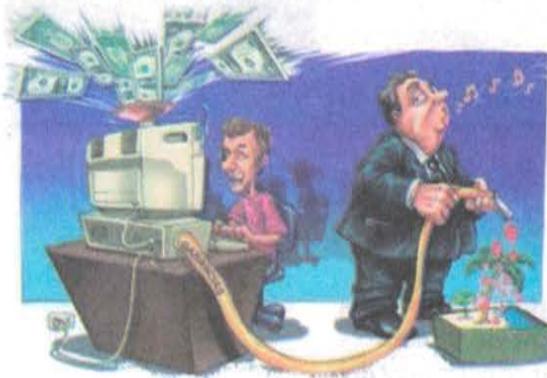
- Responde las siguientes preguntas sin consultar fuente alguna, es decir, solamente con lo que conozcas del tema.

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿Por qué se dice que las empresas juegan un rol social?	
2	Define el concepto responsabilidad social	
3	¿Cuál es tu definición de ética empresarial?	
4	¿Qué entiendes por grupo de interés de una empresa?	
5	¿Cuál es la intención de una Norma o Guía de Responsabilidad Social?	
6	¿Qué es el Pacto Mundial de la ONU?	
7	¿Por qué una empresa debe apoyar y respetar los Derechos Humanos?	
8	¿Las empresas solo deben enfocarse en los resultados monetarios dejando de lado el aspecto social y ambiental? Explica	
9	¿Por qué las empresas deben trabajar en contra de la corrupción?	
10	¿Qué es un plan de acción?	



Si bien se reconoce y acepta que la rentabilidad económica es necesaria para que un negocio pueda subsistir y prosperar, también se ocupa que las empresas valoren aspectos relacionados con el impacto ambiental que generan sus actividades, la calidad de los empleos que genera, el tipo de productos y servicios que ofrece, así como las relaciones que mantiene con las comunidades donde opera, entre otros aspectos.

#### 4.1.1 DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL



3. Empresa enfocada en ganancia económica.

Como se mencionó anteriormente, enfocaremos nuestra atención en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y para ello, de manera inicial se hará referencia a temas previamente abordados. Considerando que el semestre previo trabajaste en una actividad relacionada con la definición de responsabilidad social, en esta ocasión se efectuará una breve revisión del término mediante un ejercicio de reflexión basado en preguntas clave.

En el semestre anterior estudiaste que el desmedido crecimiento poblacional ha generado una intensa actividad humana para tratar de satisfacer las necesidades y problemas de una sociedad que desafortunadamente

-en múltiples ocasiones- es indiferente a los daños ocasionados al planeta. Así, se observa que ciertas prácticas personales y empresariales están provocando la contaminación del aire y agua, la deforestación, explotación indiscriminada de especies marinas, entre otras.

Es natural que al crecer la población se incremente la demanda de productos y servicios; sin embargo, se observa con gran preocupación el excesivo consumo al que nos estamos habituando. En esta intención, muchas empresas enfocadas exclusivamente en la ganancia económica están recurriendo a prácticas inadecuadas para alcanzar sus metas. Y no hablamos exclusivamente de temas relacionados con los recursos naturales lo cual es sumamente importante, en esta intención están pasando por alto aspectos relacionados con los derechos humanos de los trabajadores, pagos justos, condiciones de trabajo, prácticas de corrupción, entre otras.

Derivado de lo anterior, desde hace algunos años en el sector empresarial empezaron a operar modelos de gestión apoyados en la RSE. Pero, vayamos por partes, ¿de qué se está hablando cuando se dice empresa socialmente responsable? ¿cuál es la finalidad?

Para introducirnos en esta línea de análisis primero revisaremos algunas definiciones de responsabilidad social.

Para Chiavenato (2014, p. 454) responsabilidad social significa “la cantidad de obligaciones que asume una organización en razón de acciones que proyectan y mejoran el bienestar de la sociedad a medida que trata de satisfacer sus propios intereses”.

Por su parte, Robbins y Coulter (2005) distinguen dos posturas de responsabilidad social de la administración: por un lado hacen referencia al *concepto clásico o puramente económico*, el cual se enfoca en obtener la mayor utilidad económica, y por otro, incorporan el concepto *socioeconómico*, el

cual trasciende el aspecto monetario para incorporar los intereses de la sociedad. Estos autores definen responsabilidad social “como el deber de una empresa, aparte de los requisitos legales y económicos, de perseguir metas de largo plazo para el bien de la sociedad” (p. 103).

Una contribución importante en los últimos años en esta materia ha sido la creación de la norma ISO 26000 la cual se publicó en el año 2010, no es certificable y puede aplicarse en cualquier tipo de organización. En esta norma se define el concepto responsabilidad social como “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente”.

Para hacer una breve revisión del concepto resulta conveniente plantearse las siguientes preguntas: ¿cuáles son esos intereses sociales y ambientales a qué se hace alusión? ¿por qué se genera este planteamiento? ¿es necesario que las empresas u organizaciones en general funcionen bajo consideraciones de este enfoque?

Definitivamente, es necesario y urgente que todas las organizaciones, independientemente de su tamaño y sector en el que operen, adopten prácticas administrativas y operativas que otorguen su valor real a los diferentes grupos con los que interactúa de forma directa o indirecta para el logro de sus objetivos.

De la misma manera y considerando las grandes afectaciones al medio ambiente ocasionadas principalmente por la actividad empresarial, se hace necesario migrar hacia modelos de administración centrados en un desarrollo sostenible.



4. Cuidado del medioambiente.

En  GRUPO BIMBO®

somos responsables  
para ser sustentables



5. Empresa sustentable.

Durante los últimos años los gobiernos han sido rebasados por problemáticas sociales derivadas de fenómenos naturales como terremotos y ciclones, entre otros. A esto no han escapado los países más poderosos ni los más pobres. Un ejemplo palpable se observa en las afectaciones atribuibles al cambio climático. Otro caso lo podemos observar en la manera en que algunas empresas han logrado prosperar gracias a que, aprovechándose de las necesidades de empleo que prevalecen en algunas regiones, otorgan salarios y prestaciones muy por debajo de lo que realmente pudieran pro-



### SABÍAS QUE...

El concepto clásico sobre responsabilidad social de la administración es obtener las mayores ganancias. El principal defensor de este punto de vista es el economista y Premio Nobel, Milton Friedman, quien argumentaba que la principal responsabilidad de los gerentes es operar la empresa de acuerdo con los mejores intereses de los accionistas (los dueños de la corporación). (Robbins y Coulter, 2005, p. 100)



### GLOSARIO

#### Ganancia

"Acción y efecto de ganar". "Utilidad que resulta del trato, del comercio o de otra acción" (RAE, 2018)

porcionar. Aunque este es un tema en el que influyen diversos factores y no solo atribuible a la parte patronal, se considera que en algunas ocasiones sí ha faltado voluntad para avanzar en este aspecto.

Por consiguiente, se considera que asumirse como una organización en contra de las prácticas de corrupción, a favor de la transparencia, el respeto a los derechos humanos y la equidad de género, preocupada y ocupada por mejorar las condiciones de las comunidades, promotora de acciones internas y externas orientadas a preservar el medio ambiente, entre otras, distingue a una empresa promotora de la Responsabilidad Social.

La RS se debe entender como una nueva forma de operar, incorporada al modelo de negocio como elemento estratégico y no como una estrategia de marketing orientada a reforzar el posicionamiento de la empresa.

En el ámbito de las MIPYMBS, la práctica de la RS se convierte en una gran oportunidad para impulsar su estrategia de negocios. Las características de estas empresas les permiten estar más cerca de la comunidad, tener un trato más directo con sus trabajadores y proveedores, conocer las problemáticas que impactan al medioambiente de su contexto, y hacer equipo con otras organizaciones para cumplir propósitos económicos, sociales y ambientales.

Las grandes empresas que trabajan bajo un enfoque de RS han cambiado su forma de hacer negocios con las MIPYMES, dando prioridad a las organizaciones que comparten su visión sobre el rol que juegan las empresas en la sociedad.



6. Filantropía corporativa.

## 4.1.2 ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Ética y responsabilidad social son conceptos estrechamente vinculados los cuales se han incorporado intensamente en el ámbito empresarial ante la necesidad de satisfacer las exigencias sociales con base en normas y principios aceptados por las instituciones, trabajadores, y particularmente por los grupos de interés vinculados a ellas.

Para estudiar este tema, de manera inicial nos apoyaremos en la recuperación de algunas ideas y definiciones estudiadas al cursar la asignatura *Ética y desarrollo humano I*, donde aprendiste que la ética es "la reflexión teórica y filosófica que llevamos a cabo en torno a las normas y comporta-

mientos morales que como individuos desarrollamos dentro de la sociedad” (Montoya, 2008, p. 25).

Asimismo, revisaste una aportación efectuada por Graciela Hierro la cual establece que “la ética es el estudio de la moralidad, y la moral viene siendo todas las formas de comportamiento y normas de conducta que son instituidas como legítimas por la sociedad, con el propósito que sean cumplidas” (Citado en Montoya, 2008, p. 25).

Lo expuesto en los dos párrafos anteriores se puede resumir en lo planteado por Montoya (2008) cuando afirma que “la ética determina cuáles normas son verdaderamente éticas, es decir, válidas racionalmente y que por ellos deben cumplirse” (p. 26).

Con base en los planteamientos expuestos y en el análisis de rol que juegan las empresas ante la sociedad, surgen preguntas, inquietudes y problemas que encuentran espacio propicio para su respuesta en los propósitos de la ética y la responsabilidad social.

Bajo esta postura, las empresas no deben ser entendidas exclusivamente como organizaciones que pretenden resolver problemas a través de los productos y servicios que ofertan, sino también como centros formadores de mejores ciudadanos, que reintegran a la sociedad parte de los beneficios obtenidos mediante acciones encaminadas al bien común.

Continuamente y bajo diferentes circunstancias, en las empresas se presentan situaciones en las cuales directivos o propietarios –principalmente- tienen que decidir sobre situaciones internas o externas que pueden ser aceptables para unos o inaceptables para otros, es decir, el desempeño de estas personas está profundamente influenciado por elementos de tipo ético.

En esta intención, las empresas comprometidas con una transformación social, ambiental y cultural, utilizan diversas estrategias para lograr objetivos asociados a estos aspectos. Considerando que una sociedad es más próspera en función de la calidad de sus empresas y viceversa, un gran número de ellas centran su operación en la promoción de valores organizacionales que les dan una identidad propia ante los ciudadanos, e implementan códigos de ética para impulsar su funcionamiento.

Adicionalmente a lo anterior, las empresas pretenden fortalecer las relaciones entre la planta laboral, respetar los derechos humanos, fomentar el respeto y cuidado del medioambiente, combatir la corrupción, entre otros aspectos.

Por consiguiente, se determina que ética y responsabilidad social son conceptos más que estrechamente vinculados entre sí, realmente constituyen un elemento sólido e inquebrantable puesto que no se puede concebir la existencia de una empresa socialmente responsable si ésta funciona al margen de principios éticos claros y transparentes.



7. Código de ética en las empresas.



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1. DISCUSIÓN DE IDEAS

**Propósito de la actividad:** Reflexionar acerca de la importancia de la responsabilidad social y la ética en las empresas.

**Indicaciones:**

1. Con base en las indicaciones del docente intégrate en equipo para analizar y responder las siguientes preguntas:
  - ¿Qué entiendes por responsabilidad social?
  - ¿Por qué se promueve la responsabilidad social en las empresas?
  - ¿Por qué un gerente o directivo de una empresa debe desempeñarse de forma ética?
2. Acuerda las respuestas con los integrantes del equipo y con base en las indicaciones del docente exponlas ante el grupo en un intercambio de ideas.
3. Como evidencia de la actividad elabora una síntesis de la discusión en la cual se distinga claramente las respuestas de tu equipo.
4. Para finalizar elabora una reflexión personal en la cual comentes de qué manera practicas o puedes practicar la responsabilidad social en tu vida cotidiana.
5. Los criterios de extensión y forma de las evidencias serán definidos por el docente.



8. Impacto negativo de las empresas.



9. Impacto positivo de las empresas.

### 4.1.3 GRUPOS DE INTERÉS

Las empresas realizan actividades que impactan positiva o negativamente los intereses de la población, ya sea de manera directa o indirecta con sus tareas productivas o comerciales. Así por ejemplo, puede ser el caso que un proceso de producción afecte no solo la salud de los trabajadores sino también la de la población ubicada cerca de ella. De la misma manera, acciones orientadas a fortalecer la formación de su planta laboral como encuentros culturales y deportivos, pueden ser realizadas considerando la participación de personas que mantienen una relación indirecta con la empresa.

La práctica de la Responsabilidad Social ha generado –entre otros aspectos– el uso recurrente del concepto “grupos de interés”, a los cuales también se les llama *Stakeholders*. Una definición breve y sencilla del término nos indica que los grupos de interés son “cualquier persona o grupo, que puede ser influenciado por el funcionamiento de una organización”.

*Stakeholders* es un concepto ampliamente socializado por Ronald Edward Freeman, quien utilizó el término para referirse a “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa” (Citado en Trujillo, 2013).

Con base en las definiciones anteriormente expuestas, se concluye que los grupos de interés de una empresa se integran por trabajadores, clientes, directivos, propietarios o accionistas, proveedores, ambientalistas, entre otros. En resumen, se consideran como *Stakeholders* todas aquellas personas u organizaciones que puedan incidir de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa, o en su caso verse afectados o beneficiados por la operación de ésta.

Ahora bien, considerando el modelo tradicional de funcionamiento de las



10. Ronald Edward Freeman. Creador de la teoría de los *Stakeholders*.

empresas surge la pregunta ¿por qué preocuparse por los grupos de interés? Definitivamente la empresa no puede funcionar como un ente aislado, sino como un organismo social que interactúa con otros grupos y necesita de ellos para su supervivencia y desarrollo.

Aquí radica precisamente la esencia de la responsabilidad social empresarial, en su relación con los grupos de interés. Reconocer cuáles son los problemas y necesidades que –en su justa dimensión- los *Stakeholders* pretenden satisfacer en su interacción entre ellos, distinguiendo entre los individuales, grupales y generales.

De la misma manera, resulta importante distinguir que en ocasiones es complicado atender de igual manera las necesidades de los distintos grupos de interés, por lo tanto, las empresas que operan con un enfoque socialmente responsable, ejecutan acciones en función de las características de cada uno de ellos y de la relevancia de sus afectaciones o contribuciones, sin demérito de su justificación.

Por otro lado, es importante no perder de vista que los grupos de interés no siempre son los mismos, sino que pueden cambiar a través del tiempo manifestando afectaciones que en un tiempo determinado no se apreciaban. Esto es muy notorio en poblaciones aledañas a las zonas donde se ubican empresas que generan alguna afectación al ambiente o la salud de la población. Al principio pueden no manifestar inconformidad, pero conforme se agrava la situación y se hace más evidente y sentido el impacto, pueden empezar a manifestar un rechazo mayor.



11. Stakeholders de una empresa.



12. Mapa genérico de Stakeholders.



13. Grupos de interés manifestando afectaciones.



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2, DISCUSIÓN DE IDEAS

**Propósito de la actividad:** Identificar las características y relevancia de los grupos de interés de una organización.

### Indicaciones:

1. De forma colaborativa y con base en las indicaciones del docente, analiza la situación descrita.  
 Imagina que eres el propietario de una empresa dedicada a la compra-venta de productos para la limpieza del hogar y has implementado un modelo de negocio en el cual identificas como socios clave a tres proveedores con domicilio fiscal en el estado de Sinaloa. Adicionalmente, operas con un sistema basado en el respeto irrestricto a los derechos laborales y apoyas con empleo a madres solteras de la región. Lo anterior ha merecido el reconocimiento de diversas instituciones, pero principalmente de tus clientes, quienes manifiestan predilección por tus productos pero también por tus políticas empresariales. Durante los últimos meses, uno de los proveedores te ofreció precios más bajos en algunos productos que ya le adquirirías, lo cual por supuesto aceptaste; él te ha vendido más y tú a la vez has hecho lo propio.  
 Sin embargo, te enteras por una nota periodística que ese proveedor ha realizado operaciones presuntamente fraudulentas con algunas instituciones del sector público. De la misma manera, recientemente fuiste testigo de una manifestación laboral en las instalaciones del proveedor referido, ya que los empleados argumentaban que no les habían pagado total ni oportunamente el aguinaldo y otras prestaciones contraídas.
2. Considerando los valores de tu empresa y los principios éticos que enmarcan tu desempeño como empresario ¿te sería indiferente la situación expuesta? ¿Consideras que la operación de tu empresa puede verse afectada si continúas trabajando con este proveedor? ¿Tomarías alguna decisión? ¿Cuál?
3. Comparte tus respuestas con los integrantes del equipo y con base en las indicaciones del docente socialízalas con el resto del grupo mediante un intercambio de ideas.
4. Como evidencia de la actividad, de manera colaborativa se elabora una síntesis de la discusión en la cual se distingue claramente el posicionamiento del equipo.
5. Los criterios de extensión y forma de la síntesis serán indicados por el docente.



15. En marzo de 2017, por tercera ocasión consecutiva la UAS recibe el distintivo como Entidad Promotora de la Responsabilidad Social que otorga Cemefi y AliaRSE.

### 4.1.4 NORMAS Y GUÍAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Derivado del interés por implementar la RS, desde hace algunos años se han desarrollado diferentes modelos de gestión para diagnosticar, implementar y evaluar las acciones emprendidas en esta materia.

Para el caso particular de las empresas, las demandas de los grupos de interés ya no se enfocan solamente en aspectos financieros, ahora están orientando su atención hacia aspectos de tipo social y ambiental, otorgando un peso importante a estos aspectos. Los *Stakeholders* requieren información más completa, oportuna y confiable, de todo lo relacionado con las empresas a las que de manera directa o indirecta se vinculan.

Así, han surgido normas, guías, certificaciones, reportes, entre otros, para divulgar el progreso y beneficios de la RS no solo en el sector público y privado, sino también en organizaciones del tercer sector. Así, la RS se despliega en el ámbito empresarial, gubernamental, educativo, cultural, y de la sociedad civil, principalmente.

En esta tarea, la intención se ha centrado en cómo establecer indicadores que respondan realmente a los propósitos planteados, que sean de fácil diseño, comprensión y evaluación, para



### SABÍAS QUE...

Derivado del interés de algunas Entidades públicas en manifestar su compromiso social, a partir de 2015 Cemefi incorporó el distintivo a instituciones educativas como Entidades Promotoras de la Responsabilidad Social.

Programas que aportan a la distinción obtenida como Entidad Promotora de la Responsabilidad Social 2017



**BIENESTAR UNIVERSITARIO**  
"Ser, para servir"

- Escuela para padres
- Espacios Libres de Humo de Tabaco
- Escuela Saludable
- Pausas Activas
- Cuidado del Medio Ambiente



14. Las mejores universidades cuentan con una Unidad de Bienestar Universitario.

que la RS se implemente no como estrategia de marketing, sino como un verdadero modelo que contribuya a fortalecer las organizaciones y a satisfacer plenamente las necesidades de los grupos de interés.

En función de lo expuesto destacan algunas normas, guías o certificaciones, entre las que se pueden mencionar las referentes al Pacto Mundial y sus Diez Principios, la Norma ISO 26000, el Global Reporting Initiative (GRI), CEMEFI.

A continuación se describen las características principales de algunas de ellas.

Normas y Guías de Responsabilidad Social	
Denominación	Características
 <p>Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU</p>	<p>Se enfoca en cuatro ejes y diez principios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos humanos</li> <li>• Estándares laborales</li> <li>• Medio ambiente</li> <li>• Anticorrupción</li> </ul>
 <p>ISO 26000</p>	<p>No es certificable y aborda siete aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza de la organización</li> <li>• Derechos humanos</li> <li>• Prácticas laborales</li> <li>• Medio ambiente</li> <li>• Prácticas justas de operación</li> <li>• Asuntos de consumidores</li> <li>• Participación activa y desarrollo de la comunidad</li> </ul>
 <p>Global Reporting Initiative (GRI)</p>	<p>Reporte basado en tres categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía</li> <li>• Medioambiente</li> <li>• Desempeño social</li> </ul> <p>Dentro de la categoría Desempeño social se distinguen cuatro subcategorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas laborales y trabajo digno</li> <li>• Derechos humanos</li> <li>• Sociedad</li> <li>• Responsabilidad sobre productos</li> </ul>
 <p>Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)</p>	<p>Organismo Mexicano que otorga el distintivo ESR con base información de los siguientes ámbitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de vida en la empresa</li> <li>• Ética empresarial</li> <li>• Vinculación de la empresa con la comunidad</li> <li>• Cuidado y preservación del ambiente</li> </ul> <p>Las empresas que producen bebidas alcohólicas, medicinas, medicamentos sin receta, refrescos y procesan alimentos, incorporan un quinto ámbito denominado <i>Promoción ética y consumo responsable</i>.</p> <p>En función del tamaño y el tiempo que tienen participando, las empresas responden un determinado cuestionario.</p>

Como puedes observar, entre las diferentes Normas, Guías o modelos de certificación, existen amplias coincidencias. Sin embargo, cada una de ellas ha establecido su metodología en el ánimo de uniformizar los criterios de instrumentación de las organizaciones que las adoptan.

En este libro de texto profundizaremos un poco más en el estudio de los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU, y a partir de ello, se formulará un Plan de acción para el caso de estudio elegido.

#### 4.2. LOS DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE LA ONU

Ante el crecimiento de las fuerzas del mercado, expectativas y necesidades sociales, se buscaron nuevas formas para incluir principios sociales universalmente compartidos que a la vez lograran que todos los países, culturas y empresas tuvieran un sentido de propiedad y ciudadanía en la economía global. Con base en ello, en 1999 el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, propuso un acuerdo mundial con áreas de consenso internacional compartido: derechos humanos, condiciones de trabajo o laborales, protección del medio ambiente, transparencia y anti-corrupción; siendo el 26 de julio de 2000 que inicia su operación y cinco años después en México.

De acuerdo con la ONU, el Pacto Mundial busca promover a través de la acción colectiva, el civismo empresarial responsable para que el mundo de los negocios, en colaboración con otros agentes sociales, contribuya en una economía mundial más sostenible e incluyente; donde las políticas y prácticas corporativas se alineen con los valores y objetivos éticos universalmente aceptados, con una visión de una economía global más sustentable, incluyente y humana, promotora de una cultura de responsabilidad social de las empresas y las organizaciones.

Los Diez Principios son la base de cualquier empresa que contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS se conforman por 17 objetivos y 169 metas, mismos que fueron aprobados en el año 2015 por más de 150 líderes mundiales que participaron en una reunión cumbre de la Organización de las Naciones Unidas para tratar temas relacionados con el Desarrollo Sostenible de importante y urgente atención a nivel mundial.

Se contempla que para el año 2030 se cumplan las metas de los ODS los cuales se implementaron a partir del año 2016 y tienen como propósito poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad e injusticia, e implementar acciones para enfrentar el cambio climático.

Organizaciones del sector público, privado y de la sociedad civil, están diseñando e implementando acciones para contribuir al logro de los ODS ya que es impostergable atención a los grandes desafíos que enfrenta el planeta. En este marco, las empresas por su rol e importancia están orientando sus prácticas comerciales hacia el cumplimiento de los ODS, y, como se mencionó antes, el trabajo en torno a los Diez Principios constituye una estrategia económicamente sustentable, pero sobre todo, incluyente y solidaria.



#### SABÍAS QUE...

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) integran lo que se conoce como el tercer sector, y conforman un espacio complementario a las empresas públicas y privadas en la intención de resolver problemas y necesidades de la población.



16. Objetivos de desarrollo sostenible.

El Pacto Mundial se apoya en la responsabilidad, transparencia e interés de las empresas, trabajadores y sociedad civil, y se constituye por diez principios universales en materia de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

DIEZ PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL DE LA ONU			
Eje	Principio	Descripción	Origen
Derechos Humanos 	1	Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.	Declaración Universal de los Derechos Humanos
	2	No ser cómplices de la vulneración de los derechos humanos.	
Estándares Laborales 	3	Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	Declaración de la Organización Internacional del Trabajo
	4	Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	
	5	Apoyar la erradicación del trabajo infantil.	
	6	Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.	
Medio Ambiente 	7	Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.	Declaración del Río sobre Medio Ambiente y Desarrollo, de 1992.
	8	Fomentar las iniciativas que promuevan mayor responsabilidad ambiental.	
	9	Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.	
Anticorrupción 	10	Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.	Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción

Fuente: Elaboración propia con base en Red Pacto Mundial México.



### APRENDE MÁS

Principio 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.  
Principio 2. No ser cómplices de la vulneración de los derechos humanos.



### SABÍAS QUE...

La protección y defensa de los Derechos Humanos en México fue elevada a rango constitucional el 28 de enero de 1992, con la publicación del Decreto que adicionó el apartado B al artículo 102 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.  
Fuente: <http://www.cndh.org.mx/Funciones>



17. Derechos humanos.

## 4.2.1 DERECHOS HUMANOS

Las empresas, independientemente de su ubicación, sector, tamaño y fines, están comprometidas a respetar los derechos humanos de sus trabajadores o de cualquier grupo de interés influenciado por su operación. En este sentido, los directivos o propietarios deben tomar plena conciencia de sus actos y de los posibles daños o afectaciones que pueden generar sus decisiones.

En este marco, las empresas deben ser vigilantes del respeto a los derechos humanos no solo de aquellas personas con las que mantienen una relación directa, sino también de las que integran grupos de interés asociados a los proveedores o empresas con las que mantienen vínculos comerciales.

La publicación, *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"* (ONU, 2011), en uno de sus apartados establece que:

“La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos se refiere a los derechos humanos internacionalmente reconocidos –que abarcan–, como mínimo, los derechos enunciados en la Carta Internacional de Derechos Humanos y los principios relativos a 16 los derechos fundamentales establecidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo”  
(pp. 15-16)

La Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), define los Derechos Humanos como “el conjunto de prerrogativas sustentadas en la dignidad humana, cuya realización efectiva resulta indispensable para el desarrollo integral de la persona”. Para este Organismo, la aplicación de los derechos humanos se rige por los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad.

#### PROGRESIVIDAD

El Estado debe asegurar su progreso y evitar cualquier retroceso de los derechos.

#### UNIVERSALIDAD

Corresponden a todas las personas por igual.

#### PRINCIPIOS QUE RIGEN LOS DERECHOS HUMANOS

#### INDIVISIBILIDAD

Poseen un carácter indivisible pues todos ellos son inherentes al ser humano y derivan de su dignidad.

#### INTERDEPENDENCIA

Se encuentran vinculados unos a otros.

Fuente: CNDH. [www.cndh.org.mx](http://www.cndh.org.mx)

En esta línea de análisis, resulta importante incorporar una aportación de Prandi (2007), quien refiere que:

“la empresa debería evitar cualquier actividad que, por acción o por omisión, pudiera conllevar alguna violación relevante de los derechos humanos en su esfera de influencia. Esta no es, por tanto, ajena a las circunstancias en las que desarrolla sus actividades, sino que tiene que solventar sus posibles impactos negativos en los derechos humanos con la diligencia debida y, a la vez, adoptar, cuando sea posible, una postura propositiva en favor de la promoción de estos en su área de influencia” (p. 117).

Las Naciones Unidas (2011) conjuntamente con empresas transnacionales y otras empresas, puso en práctica una serie de principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos, los cuales se basan en el reconocimiento de:

1. Las obligaciones de los estados de respetar, proteger y cumplir los derechos humanos y las libertades fundamentales.
2. El papel de las empresas como órganos especializados de la sociedad que desempeñan funciones especializadas y que deben cumplir todas las leyes aplicables y respetar los derechos humanos.
3. La necesidad de que los derechos y obligaciones vayan acompañados de recursos adecuados y efectivos en caso de incumplimiento.

Algunos principios rectores sobre el papel y responsabilidades de las empresas de respetar los derechos humanos
Las empresas deben respetar los derechos humanos.
La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos se refiere a los derechos humanos internacionales reconocidos y los principios relativos a los derechos fundamentales en el trabajo.
La responsabilidad de respetar los derechos humanos exige que las empresas: eviten que sus propias actividades provoquen o contribuyan a provocar consecuencias negativas sobre los derechos humanos y traten de prevenir o mitigar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos directamente relacionadas con operaciones, productos o servicios prestados.
La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos se aplica a todas las empresas independientemente de su tamaño, sector, contexto operacional, propietario y estructura.
Para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, las empresas deben contar con políticas y procedimientos apropiados en función de su tamaño y circunstancias.
Para asumir su responsabilidad de respetar los derechos humanos, las empresas deben expresar su compromiso con esta responsabilidad mediante un declaración política.

Fuente: Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos. (ONU, 2011, pp. 15-19)

#### 4.2.2 ESTÁNDARES LABORALES

Aunque se manifiestan posturas muy radicales a favor y en contra de la globalización, resulta importante reconocer que ésta ha traído consigo beneficios y afectaciones para algunas regiones. Enfocados en el ámbito de las empresas, se aprecian relevantes cambios en las formas de producción, comercialización y particularmente en el ámbito laboral. Así, desafortunadamente se observa cómo algunas empresas enfocan sus inversiones en zonas donde es posible pagar salarios bajos y restringir algunos derechos de los trabajadores.

La incesante tarea de atraer clientes enfrasca a las empresas en una lucha sin cuartel, lo cual genera –en ocasiones– que algunas organizaciones empresariales infrinjan aspectos relacionados



#### APRENDE MÁS

Principio 3. Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4. Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5. Apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6. Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

**GLOSARIO****Libertad de asociación**

“Libertad de asociación supone el respeto del derecho de todos los empleadores y de todos los trabajadores a crear libremente y voluntariamente grupos para promover y defender sus intereses profesionales, e incorporarse a los mismos.”  
(OIT, 2010)

**GLOSARIO****Negociación colectiva**

“La negociación colectiva es un proceso voluntario a través del cual empleadores y trabajadores debaten y negocian sus relaciones; en particular, los términos de empleo y las condiciones de trabajo.”  
(OIT, 2010)

con la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva de los trabajadores.

De acuerdo a la OIT (2008), “la libertad sindical y de asociación y de negociación colectiva ha figurado entre las cuestiones más destacadas en el debate sobre la relación entre las normas del trabajo y la globalización” (p. 21). Se reconoce que este es un tema que genera incertidumbre entre la parte patronal y los trabajadores; sin embargo, es necesario romper esquemas conservadores y asumir estrategias de negociación que satisfagan los requerimientos de las partes, anteponiendo criterios encaminados a mejorar la competitividad.

Por otro lado, el trabajo forzoso y el trabajo infantil representan uno de los desafíos más grandes en materia de protección a los trabajadores, y en el cual algunos pseudo empresarios encuentran espacio ideal para cumplir sus propósitos con base en una “aparente mejora de productividad”, lo cual no es otra cosa que una orientación burda y evidente hacia la reducción de costos por el tipo de mano de obra que utilizan.

Para algunos investigadores del tema, el trabajo forzoso representa una forma moderna de esclavitud que debe ser contenida y erradicada mediante la colaboración firme y decidida del sector público y privado. En algunas regiones la condición migratoria es uno de los aspectos que contribuye al trabajo forzoso, originando en consecuencia una serie de violaciones a los derechos humanos de las personas; no se reconoce como el único factor, pero sí como uno de los de mayor peso en este rubro.

Por su parte, el trabajo infantil es inaceptable, por lo que deben establecerse mecanismos para eliminar su práctica en cualquier región del mundo, independientemente de las características de la empresa que recurra a esta acción. Los infantes necesitan espacios para estudiar, convivir y realizar actividades que ayuden a su desarrollo físico y psicológico, y no involucrarse en tareas difíciles, peligrosas o antiéticas que afectan notablemente su formación.

**SABÍAS QUE...**

“No todas las tareas realizadas por los niños deben clasificarse como trabajo infantil que se ha de eliminar. Por lo general, la participación de los niños o los adolescentes en trabajos que no atentan contra su salud y su desarrollo personal ni interfieren con su escolarización se considera positiva. Entre otras actividades, cabe citar la ayuda que prestan a sus padres en el hogar, la colaboración en un negocio familiar o las tareas que realizan fuera del horario escolar o durante las vacaciones para ganar dinero de bolsillo. Este tipo de actividades son provechosas para el desarrollo de los pequeños y el bienestar de la familia; les proporcionan calificaciones y experiencia, y les ayuda a prepararse para ser miembros productivos de la sociedad en la edad adulta”.

Fuente: <http://www.ilo.org/ipecc/facts/lang--es/index.htm>

### 4.2.3 MEDIO AMBIENTE

Las afectaciones al medio ambiente generadas por la intensa actividad humana se han convertido en una de las mayores preocupaciones a nivel mundial en todos los niveles de gobierno y de la sociedad en general. Lo que antes parecían profecías bíblicas hoy desafortunadamente se están convirtiendo en realidad. Como ejemplo de lo anterior podemos mencionar los enormes problemas sociales provocados por las sequías recurrentes, las precipitaciones extremas y los fenómenos meteorológicos, por mencionar algunos.

En el año 2017, Stephen Hawking emitió un comentario el cual ha sido considerado como un pronunciamiento demasiado alarmista y fuera de toda realidad, pero que consideramos debe invitar a la reflexión de nuestros hábitos en pro de la protección al ambiente. Este reconocido investigador nacido en el Reino Unido, manifestó que el cambio climático es uno de los principales motivos por los cuales nuestro planeta podría desaparecer en un tiempo máximo de cien años, por lo que sugiere a las grandes empresas de tecnología, explorar opciones para iniciar en un futuro no muy lejano, expediciones hacia un nuevo planeta.

Consideramos oportuno precisar que no se pretende que lo expuesto en el párrafo anterior se asuma como un hecho que inevitablemente sucederá, sino solo dejar constancia del grado de preocupación que existe a nivel internacional de parte de personajes reconocidos en el mundo de la investigación científica, lo cual es ampliamente compartido por gobernantes, empresarios y sociedad en general.

Por consiguiente, apoyar enfoques preventivos frente a los retos ambientales y promover mayor responsabilidad medioambiental, son principios ineludibles para las empresas actuales, sean estas transnacionales o empresas que solo operan a nivel local. En esta intención, no podemos quedar fuera los ciudadanos con nuestras actividades cotidianas sino por el contrario asumir un rol más protagónico en esta intención.

Asimismo, las empresas deben incorporar a sus actividades productivas el uso de tecnologías respetuosas del medio ambiente como la solar o eólica, para mitigar los daños provocados por el uso de las energías tradicionales, causantes de grandes emisiones de CO<sub>2</sub>.

En lo que refiere a las MIPYMES, no se pretende que se apeguen a los principios descritos mediante grandes programas o inversiones, sino con acciones pequeñas, constantes y graduales, que dejen constancia de su voluntad y deseo de contribución.

### 4.2.4 ANTICORRUPCIÓN

Cuando hablamos de corrupción generalmente lo asociamos a los escándalos del sector público ocurridos en nuestro país, los cuales son objeto de atención diaria por los diferentes medios de comunicación. Sin embargo,



#### APRENDE MÁS

Principio 7. Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8. Fomentar las iniciativas que promuevan mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9. Favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medioambiente.



18. Stephen Hawking.



### APRENDE MÁS

Principio 10. Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

es de todos conocidos que este cáncer social está presente en todos lados y que su presencia afecta notablemente el desarrollo de México.

Con lo anterior, no queremos justificar el proceder de algunos personajes políticos hoy ampliamente cuestionados por la sociedad mexicana, sino solamente precisar que la corrupción no es problema exclusivo de la clase gobernante, aunque eso sí, sería muy cuestionable negar que sus efectos impactan directamente en los que menos tienen.

Lo anterior se expuso como un preámbulo al tema de la corrupción en el ámbito de la administración de empresas, lo cual indudablemente debe ser atendido con la relevancia del caso. Las empresas, por su constante interacción con instituciones públicas, deben operar bajo principios éticos en los cuales la extorsión y el soborno queden alejados de sus prácticas de negocios.

La corrupción limita no solo el desarrollo de las empresas, sino el crecimiento de nuestro país y la calidad de vida de la población. Aceptar u otorgar un beneficio indebido a cambio de favores personales aprovechándose de un cargo, es una manifestación clara y evidente de la corrupción.

Las empresas se deben a la sociedad y en ese sentido deben corresponder a ella con prácticas legítimas que justifiquen su operación. Sobornar para obtener jugosos contratos o evadir el cumplimiento de la ley, son acciones inadmisibles en una empresa socialmente responsable.

Para atacar este flagelo desde adentro, es necesario que los ciudadanos pongamos el ejemplo con nuestro actuar diario, y a la vez manifestemos nuestra inconformidad hacia aquellos directivos, empresarios o políticos, que con su proceder afectan el desarrollo social y económico de nuestro país.

En lo que respecta a las MIPYMES, es necesario que no desestimen este problema y que se deje de ver como algo exclusivo de las grandes corporaciones. Este tipo de negocios debe prestar la debida atención al problema de la corrupción y evitar participar en actos que contravengan sus valores y principios éticos.



### SABÍAS QUE...

- La corrupción se ubicó como el segundo problema que más preocupó a la población en México durante el año 2015.
- El 12.6% de las personas que realizaron un trámite, pago o solicitud de servicio ante algún servidor público, fueron víctimas de al menos un acto de corrupción en 2015. Esta cifra no presentó cambios significativos respecto del año 2013.

Fuente: [http://www.inegi.org.mx/sala-deprensa/aproposito/2016/corruptcion2016\\_0.pdf](http://www.inegi.org.mx/sala-deprensa/aproposito/2016/corruptcion2016_0.pdf)

## 4.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL ENTORNO

Hablar de responsabilidad social en el contexto empresarial es hacer referencia a una estrategia corporativa que va más allá de la filantropía, representa la creación de una identidad organizacional enfocada no solo con aspectos de rentabilidad económica, sino también de compromiso con los derechos humanos y estándares laborales de su equipo de trabajo y grupos de interés.

Las empresas como generadoras de empleo y bienestar, hoy en día no pueden permanecer ajenas a las problemáticas sociales, económicas y ambientales de una población cada día más grande y diversa, acotadas por la limitada disponibilidad de recursos naturales y prácticas de corrupción realmente alarmantes.

Los modelos de negocios de las organizaciones modernas deben incorporar como parte central de sus estrategias, acciones de res-



19. Responsabilidad social en el entorno.

ponsabilidad social que fortalezcan no solo la empresa, sino que también contribuyan a la consolidación de una sociedad más equitativa y próspera.

En esta intención, la responsabilidad social de las empresas emerge como una alternativa de cambio gradual que poco a poco ha logrado sensibilizar a propietarios y directivos de organizaciones locales, nacionales e internacionales, comprometiéndolos a participar en la atención a problemas generalmente ignorados, o en el mejor de los casos, superficialmente atendidos.

### 4.3.1 PROBLEMAS EN EL ENTORNO

Recuerdas que al inicio del libro *Economía, empresa y sociedad* se planteaban preguntas relacionadas con el crecimiento de la población y el gran reto de satisfacer sus necesidades o problemas mediante soluciones innovadoras que funcionen en armonía con el medio ambiente.

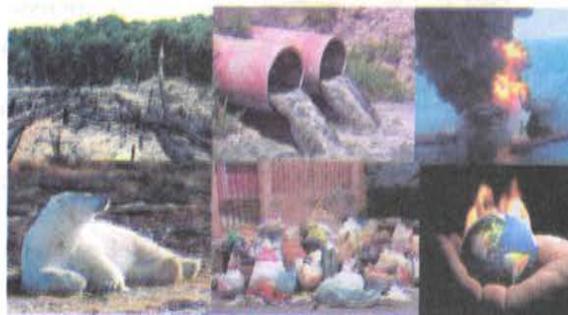
De la misma manera, reconociste el importante rol que juegan las empresas en el desarrollo económico de un país o región. Asimismo, aprendiste que las Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), contribuyen significativamente a la creación de empleos y al Producto Interno Bruto (PIB).

En ese momento, al hablar del PIB se hacía referencia al *PIB per cápita*, y se mencionaba que éste último se utiliza como un parámetro para hacer alusión al bienestar de la población, y, aunque algunos Economistas y Sociólogos –entre otros– difieren de este planteamiento, se reconoce la amplia aceptación y uso de éste indicador.

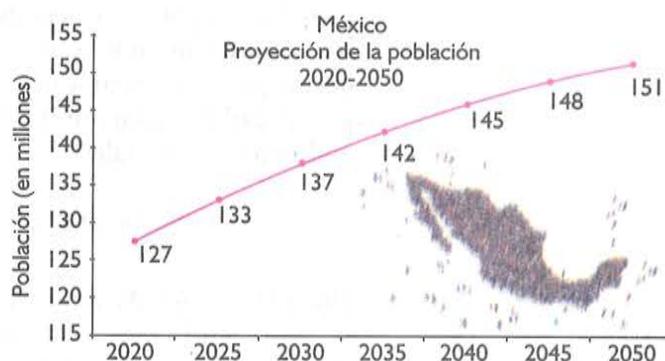
Otro aspecto destacable fueron los comentarios relativos a los resultados de los Censos Económicos 2014, mediante los cuales se identificó que las microempresas representan el 94.3% del total de establecimientos en nuestro país. En tal virtud, se planteaban diversas interrogantes dentro de las cuales recuperamos la siguiente por su relevancia ¿Qué demanda la sociedad de las empresas?

Desde la óptica tradicional, las empresas se reconocen como una organización enfocada en la producción de bienes y servicios con la finalidad de resolver problemas o satisfacer necesidades, a cambio de una retribución generalmente económica. En esta intención, las empresas recurren a diversas estrategias para producir y comercializar sus productos, primero con la finalidad de mantenerse en operación, y posteriormente planteándose objetivos relacionados con el crecimiento de la organización.

Hasta aquí podemos pensar que se trabaja en la ruta correcta; sin embargo, por su rol e importancia, la sociedad espera y demanda más de las empresas, ya no se trata solamente de que éstas produzcan bienes y servi-



20. Problemáticas ambientales.



Fuente: Elaboración propia con base en Datos abiertos. Proyecciones de la población de México.

<https://datos.gob.mx/busca/dataset/proyecciones-de-la-poblacion-de-mexico/resource/36b264b3-bd96-42a7-abd4-6dcffc4d9b71>



**21. Desarrollo sustentable.**

cios, sino de que ayuden a resolver problemas mediante prácticas innovadoras que vayan más allá de una relación empresarios-consumidores. Los nuevos tiempos requieren que se atiendan problemáticas relacionadas con los Derechos Humanos de los trabajadores, afectaciones al medio ambiente, relaciones con la comunidad donde operan. Aunque este planteamiento no es nuevo, hoy en día se hace sumamente necesario que las empresas operen en altos niveles de productividad, pero en armonía con la sociedad y el ambiente.

Las empresas son centros de formación laboral pero también personal, y, si bien se reconoce su rol para resolver “problemáticas relacionadas con la salud, alimentación, educación, comunicación, movilidad y contaminación ambiental, entre otras” (Bueno et al. 2017, p. 6), queda claro que su contribución

debe ser más amplia e innovadora. No solo debe atender aspectos internos, también debe pensar en cómo mejorar las condiciones de vida no solo de sus trabajadores, sino de aquellos grupos que se ven influenciados por su operación.

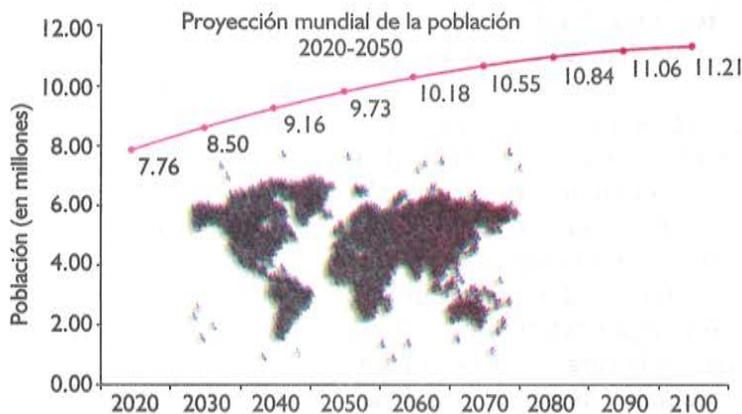
Durante los últimos años un gran número de empresas locales, nacionales e internacionales han incorporado nuevas prácticas para ser más productivas pero a las vez más incluyentes. Los propietarios y directivos han reconocido que es necesario cambiar el concepto tradicional de negocios para dar paso a una nueva visión empresarial, más humanista y preocupada no solo por intereses económicos, sino también por aspectos ambientales y sociales.

**4.3.1 LAS ORGANIZACIONES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Una vez reconocida la necesidad de transitar hacia modelos de gestión que no solo vean por los intereses económicos de la parte patronal, se hace necesario pensar en estrategias que ayuden a generar formas de pensamiento con una visión más amplia de lo que representa la actividad empresarial.

Las organizaciones en general se convierten en un importante medio para resolver problemas sociales. En el caso particular de las empresas, éstas se empoderan a través de los gustos y preferencias de los consumidores; sin embargo, deben corresponder a esa elección mediante acciones que superen intereses exclusivos de mercado.

Actualmente se cuenta con una sociedad más informada y participativa, exigente no solo con los productos y servicios de las empresas, sino también pendiente de los procesos productivos utilizados, de las condiciones en que los trabajadores realizan sus tareas, de cómo su funcionamiento puede afectar el medio ambiente, de cómo incide de



Fuente: Elaboración propia con base en ONU. World Population Prospects. <https://esa.un.org/unpd/wpp/>

manera negativa o positiva en la comunidad donde opera. De la misma manera, los ciudadanos ya no son ajenos a las prácticas corruptas que algunas empresas utilizan para obtener beneficios y contratos que les permiten registrar enormes ganancias; situación que en otras circunstancias no hubiera sido posible.

La RSE no se practica igual en una micro o pequeña empresa, que en una trasnacional. Cada organización, en función de sus condiciones y características, implementa acciones acordes a su contexto con la finalidad de generar un cambio empresarial, social, cultural y de forma de vida.

La RSE se tiene que asumir como algo propio, que dé identidad, que se sienta por todos los miembros de la empresa, desde el más alto directivo hasta el trabajador de menor rango. Las organizaciones socialmente responsables no solo se enfocan en “cumplir con las obligaciones legales y hacer un poco más”, por el contrario, lo asumen como una necesidad básica para su operación.

Sin embargo, resulta importante distinguir que las empresas no deben asumirse como promotoras de dádivas hacia la población con la finalidad de mitigar un poco el sentimiento de culpa -en algunos casos- generado por la explotación de los trabajadores, de los recursos naturales, o por prácticas inadecuadas.

La implementación de acciones de RS -previo diagnóstico y planificación- necesita acompañarse de estrategias de comunicación hacia el interior y exterior de la empresa. Pero no solo con la intención de posicionar a la empresa frente a trabajadores y consumidores; sino con el afán de promoverse como una organización interesada en impulsar un modelo de negocios sustentable.



22. Por una sociedad responsable.



### SUBPRODUCTO 1. ESCRITO REFLEXIVO

**Propósito de la actividad:** Reflexionar acerca de la importancia de la responsabilidad social en las Mipymes.

**Indicaciones:**

1. Previa lectura del tema en este libro de texto, indaga en diferentes fuentes acerca de la responsabilidad social en las Mipymes.
2. Analiza el siguiente material:
  - Qué es una ESR y su importancia-CEMEFI. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=gl-ju-sfWCU>
  - Nos conviene a todos ESR 2016. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=CDCwwEyK3ow>
3. De manera colaborativa y de acuerdo a las indicaciones del docente elabora un escrito que contenga los siguientes elementos:
  - **Introducción:** Incluir una breve descripción acerca de la RSE y mencionar cuál es el propósito del trabajo
  - **Desarrollo:** En este apartado se debe incluir lo siguiente:
    - a. Definición y análisis del concepto Responsabilidad Social Empresarial.
    - b. Beneficios de implementar la RS en las Mipymes.
    - c. Influencia de la Ética y la RS en la operación de las empresas.
  - **Conclusión:** Plantear conclusiones concretas, relevantes y coherentes, relacionadas con el objeto del escrito. Este apartado se debe realizar de manera individual.
  - **Fuentes.**
4. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

#### 4.4. PLAN DE ACCIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

Durante esta etapa realizarás un Plan de acción en Responsabilidad social acorde con las características de tu caso de estudio, considerando aspectos relacionados con los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU.

De manera inicial formularás un diagnóstico de la empresa de tu caso de estudio, y a partir de ello diseñarás el plan. De la misma manera, se realizarán propuestas para su implementación y evaluación.

Un plan de acción en responsabilidad social tiene como finalidad plantear líneas de acción orientadas al cumplimiento de objetivos y metas que vayan más allá de las obligaciones legales de la empresa, dentro de las cuales se pueden considerar aspectos de tipo laboral, ambiental, anticorrupción, así como del ámbito de los derechos humanos.

Un plan de acción se diseña considerando cuatro preguntas centrales:

*Qué se quiere lograr.* Es decir, cuáles son los objetivos y metas que se pretenden alcanzar. En nuestro caso, deben plantearse en coherencia con lo establecido en los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU, así como en el diagnóstico previo.

*Qué acciones se deben realizar.* Es decir, proponer actividades específicas, vinculadas al cumplimiento de los objetivos y metas.

*En qué plazo se deben realizar.* Para cada acción se debe definir la fecha de inicio y término.

*Con qué recursos.* Es importante definir los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos que serán requeridos para ejecutar las acciones propuestas.

##### 4.4.1 DIAGNÓSTICO

Como ya lo sabes, la elaboración de un plan de acción en responsabilidad social empresarial parte de un diagnóstico de la organización en esta materia, es decir, es necesario primero identificar las fortalezas y debilidades relacionadas con los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

En algunas empresas se realizan de manera programada o deliberada, acciones de responsabilidad social que mejoran el funcionamiento e imagen empresarial, incrementan la productividad, y convierten a la organización en un lugar atractivo para los trabajadores y demás grupos de interés.

Por lo tanto, al formular el diagnóstico es importante identificar las acciones en RS que no se realizan, pero también aquellas que se realizan de manera inconsciente y que pueden ejecutarse de forma sistemática.

Por las características del curso se formulará un breve diagnóstico de la organización, basado en la identificación de Fortalezas y Debilidades asociadas a los Diez principios del Pacto Mundial de la ONU. La intención es que mediante acciones pequeñas pero sistemáticas, te familiarices con modelos de gestión administrativa factibles de implantar en micro y pequeñas empresas.

*Análisis de la Misión y Visión*

Como recordarás, en la Unidad II definiste la Misión y Visión de la empresa de tu caso de estudio; en ese sentido vale la pena preguntarse, ¿se representan en ellas aspectos relacionados con la responsabilidad social? En el supuesto de que la pregunta anterior se responda de manera negativa, sería conveniente aprovechar estas últimas actividades para en su caso, reformular la Misión y Visión.



**SUBPRODUCTO 2. DIAGNÓSTICO**

**Propósito de la actividad:** Formular un diagnóstico de responsabilidad social, a partir de las características del caso de estudio elegido.

**Indicaciones:**

1. De manera colaborativa y de acuerdo a las indicaciones del docente, identifica las Fortalezas y Debilidades asociadas a cada eje, estableciendo una relación con los principios asociados a cada uno de ellos.
2. Con base en lo planteado en cada eje, formula un breve diagnóstico de responsabilidad social para el caso de estudio elegido.
3. Con el apoyo del docente y desde un enfoque de responsabilidad social empresarial, analiza la Misión y Visión definidas en la Unidad II. Si consideras necesario reformularla, esta es la oportunidad para hacerlo.
4. Apóyate en las tablas siguientes para describir las Fortalezas y Debilidades.

Derechos Humanos	
Fortalezas	Debilidades
Comentarios	
Estándares laborales	
Fortalezas	Debilidades
Comentarios	
Medio ambiente	
Fortalezas	Debilidades
Comentarios	
Anticorrupción	
Fortalezas	Debilidades
Comentarios	

### 4.4.2 PLANEACIÓN

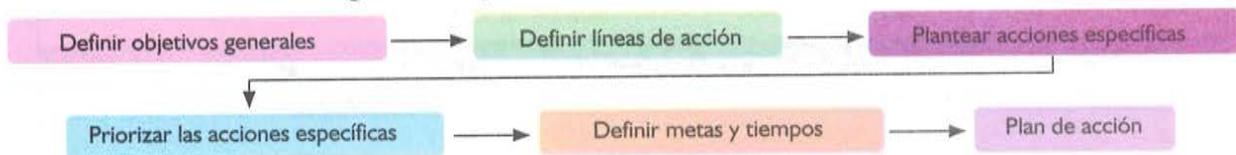
Durante la Unidad II estudiaste la planeación desde el enfoque del proceso administrativo, y, entre otros aspectos aprendiste que uno de los elementos principales de una planeación son los objetivos y metas, es decir, qué es lo que se pretenden alcanzar; pues bien, este caso no será la excepción. Sin embargo, también es necesario estar conscientes que no todos los problemas se pueden resolver en lo inmediato. Por consiguiente, es necesario identificar aquellas acciones que se pueden ejecutar en un tiempo relativamente corto, y cuáles en un tiempo posterior.

Otro aspecto que se abordó en la segunda unidad de este libro de texto, es que por su temporalidad la planeación puede ser de *corto, mediano y largo plazo*. Para el caso que nos ocupa se tomarán en cuenta acciones factibles de ejecutar en un corto plazo; sin embargo, por las características del plan y el propósito que se pretende, se considerarán acciones para un tiempo máximo de seis meses.

De la misma manera y tomando en consideración que se pretenden implementar acciones de alto impacto y bajo costo, resulta importante establecer una relación entre lo que se pretende lograr y los recursos disponibles para ello; esta es precisamente una de las finalidades de elaborar el plan: priorizar acciones tratando de aprovechar al máximo los recursos.

El resultado del diagnóstico se toma como referencia para establecer líneas de acción orientadas a promover un cambio gradual hacia la responsabilidad social. No se trata de atender todas las debilidades en lo inmediato, sino de incorporar pequeñas acciones que ayuden a resolver problemáticas asociadas a cada uno de los cuatro ejes temáticos.

Para elaborar el plan de acción primero se definirán objetivos para cada uno de los ejes, y posteriormente se definirán líneas de acción asociadas a los objetivos. Considerado que las líneas de acción representan intenciones generales, será necesario plantear acciones específicas para cada línea, proponiendo sus respectivas metas y periodo de ejecución. Previamente se deben priorizar las acciones específicas, representando en el plan aquellas que resulten factibles de realizar en el corto plazo. Por último será necesario definir indicadores para efecto de control y seguimiento. Lo descrito anteriormente se representa en el siguiente esquema.



#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3. OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN DE ACCIÓN

**Propósito de la actividad:** Definir objetivos generales asociados al diagnóstico de responsabilidad social del caso de estudio.

**Indicaciones:**

1. De manera colaborativa y de acuerdo a las indicaciones del docente, define un objetivo general para cada uno de los cuatro ejes temáticos: Derechos humanos, Estándares laborales, Medio ambiente, Anticorrupción.
2. Para la definición de los objetivos generales debes considerar los resultados del diagnóstico (Subproducto 1). Apóyate en la tabla mostrada para describir los objetivos.

Plan de acción en RSE	
Empresa	
Eje	Objetivo general
Derechos humanos	
Estándares laborales	
Medio ambiente	
Anticorrupción	

Una vez definidos los objetivos generales es necesario establecer las líneas de acción con sus correspondientes acciones específicas. La propuesta debe tener relación clara con los resultados del diagnóstico y los objetivos generales previamente definidos.

Las acciones específicas representan los pasos que permiten concretar las líneas de acción. Al plantearse en tareas pequeñas, se facilita la implementación y el control, y se visualiza de manera más clara su contribución.



#### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 4. LÍNEAS DE ACCIÓN

**Propósito de la actividad:** Definir líneas de acción y sus correspondientes actividades específicas, para cada uno de los objetivos generales descritos en la actividad previa.

**Indicaciones:**

1. Con el apoyo del docente define al menos dos líneas de acción para cada uno de los objetivos generales definidos en la actividad anterior.
2. Plantea acciones específicas para cada una de las líneas de acción definidas en el punto anterior.
3. Apóyate en las tablas mostradas para realizar la actividad.

Eje	
Objetivo general	
Línea de acción	Acciones específicas

Plan de Acción en RSE	
Empresa	

Eje	Objetivo general	Línea de acción	Acciones específicas
Derechos humanos		1.	1. 2. 3. 4.
		2.	1. 2. 3. 4.
Estándares laborales		1.	1. 2. 3. 4.
		2.	1. 2. 3. 4.
Medio ambiente		1.	1. 2. 3. 4.
		2.	1. 2. 3. 4.
Anticorrupción		1.	1. 2. 3. 4.
		2.	1. 2. 3. 4.

Como ya lo sabes, la disponibilidad de recursos para satisfacer necesidades o ejecutar tareas es limitada, es decir, no siempre se puede hacer todo lo que se pretende. En función de lo anterior, el siguiente paso es priorizar las acciones específicas propuestas. Para ello se deben considerar tres aspectos: costo, relevancia y factibilidad.

El costo está directamente relacionado con los recursos requeridos para ejecutar la acción, esto implica aspectos materiales, tecnológicos, de equipo, personal, etc. La relevancia representa la contribución para el cumplimiento de la línea de acción, es decir, responde a la pregunta ¿qué tan importante es? Por último, la factibilidad se refiere a la posibilidad de que la acción sea ejecutada, esto se relaciona con los conocimientos en el tema, disponibilidad de recursos más allá de su costo, etc.



## ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5. ACCIONES ESPECÍFICAS PRIORIZADAS

**Propósito de la actividad:** Priorizar las acciones específicas propuestas.

**Indicaciones:**

1. Para priorizar las ideas apóyate en la tabla mostrada.

Indicaciones para el llenado:

- En la primera fila anota el eje temático objeto de análisis (Derechos humanos, Estándares laborales, Medio ambiente o Anticorrupción).
- En la segunda fila anota el objetivo general correspondiente al eje.
- En la tercera fila describe una de las dos líneas de acción propuestas para el objetivo general del punto anterior.
- Posteriormente valora cada acción específica, en función de su Costo, Relevancia y Factibilidad. Para ello asigna una puntuación a cada aspecto con base en lo siguiente:

Impacto	Costo	Relevancia	Factibilidad
Alto	1	5	5
Mediano	3	3	3
Bajo	5	1	1

Ejemplo, si una acción específica se estima en costo bajo se asignan a ella 5 puntos; pero si su relevancia es baja se asigna un punto. De la misma manera, si la factibilidad de ejecutarla se considera alta se registran 5 puntos en la columna correspondiente.

- Suma los puntos por cada acción y registra el total en la última columna.
2. Prioriza las acciones en función del total de puntos de cada una de ellas.
3. Realiza lo anterior para cada una de las líneas de acción propuestas a cada objetivo general y eje.

Eje				
Objetivo general				
Línea de acción				
Acción específica	Costo	Relevancia	Factibilidad	Total
Acciones específicas por orden de prioridad				
1				
2				
3				
4				

Una vez que se han priorizado las acciones específicas el siguiente paso consiste en definir metas y tiempos de ejecución para cada una de ellas. Como ya se comentó previamente, las metas propuestas se establecerán para un plazo máximo de seis meses; por consiguiente, las metas propuestas deben ser razonables en función del tiempo y los recursos disponibles.

Considerando el propósito del curso solamente elegirás dos acciones específicas para cada línea de acción, y con base en ellas se diseñará el plan. Por lo tanto, en la siguiente actividad se definirán las metas y los tiempos de ejecución en función de lo antes expuesto.


ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 6. METAS Y TIEMPOS DE EJECUCIÓN

**Propósito de la actividad:** Definir metas y tiempos de ejecución para las acciones específicas del plan de acción.

**Indicaciones:**

1. Recupera las dos principales acciones específicas de cada línea de acción y represéntalas en la tabla mostrada.
2. De manera colaborativa y con el apoyo del docente, define una meta para cada acción específica y establece el mes de inicio y término para cada una de ellas. Para afectos de representación se recomienda trabajar con Mes 1, Mes 2, hasta Mes 6.

Eje	Línea de acción	Acción específica	Meta	Mes de inicio	Mes de término
Derechos humanos					
Estándares laborales					
Medio ambiente					
Anticorrupción					

### 4.4.3 IMPLEMENTACIÓN

La implementación consiste en llevar a cabo lo planeado, es decir, poner en práctica cada una de las tareas que conforman las acciones específicas, con la finalidad de cumplir con las metas propuestas en los tiempos establecidos.

Para llevar a cabo la ejecución de acciones es importante definir previamente quién o quiénes serán los responsables de las acciones específicas. Como ya lo sabes, en cualquier actividad que involucre la participación de dos o más personas es importante definir con claridad las funciones de cada una de ellas. Lo anterior, con la finalidad de evitar duplicidad de tareas, asignar responsabilidades y maximizar la eficiencia en el uso de los recursos.

Para dar seguimiento a la implementación generalmente se recurre a una herramienta ampliamente utilizada en el diseño de proyectos la cual se conoce como cronograma de actividades. En este instrumento de apoyo principalmente se indican las acciones, los responsables de las mismas, y los tiempos en que se ejecutarán. En nuestro caso se registrará como responsables a las áreas de la empresa involucradas de manera directa con la acción específica propuesta.



### ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 7. CRONOGRAMA

**Propósito de la actividad:** Elaborar el cronograma de actividades del plan de acción.

**Indicaciones:**

1. De manera colaborativa y con base en las indicaciones del docente, elabora el cronograma de actividades considerando las acciones específicas de la actividad de aprendizaje 4.
2. Registra la información en la tabla mostrada.

Cronograma de actividades									
Eje	Línea de acción	Acción específica	Área responsable	Mes					
				1	2	3	4	5	6
Derechos humanos									
Estándares laborales									
Medio ambiente									
Prácticas anticorrupción									

#### 4.4.4 EVALUACIÓN

La evaluación del plan de acción permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Conocer el estado final de los objetivos e identificar los factores que contribuyeron o impidieron su logro debe ser propósito de la evaluación del plan.

Sin embargo, la importancia de la evaluación no solo se enfoca en aspectos cuantitativos, es decir, de cálculo de porcentaje de cumplimiento de metas y objetivos, sino también, en reconocer el valor de la información que se genera y en el uso que se le da los datos obtenidos.

Por consiguiente, la retroalimentación juega un papel relevante ya que no solo se trata de orientar sobre el proceso o producto final, sino también de obtener información que ayude a mejorar el diseño del plan; particularmente si se implementa por primera ocasión.

El seguimiento de un plan de acción permite reconocer posibles desviaciones al planteamiento inicial, y en su caso, la implementación de las acciones correctivas necesarias para cumplir con los estándares establecidos.

De la misma manera, el seguimiento y la evaluación –entre otros aspectos– permiten identificar y distinguir cuáles acciones inciden altamente en el objetivo propuesto y cuál se pueden considera continuas o de periodos específicos. Por ejemplo, una jornada de sensibilización sobre RSE se puede planear para un periodo determinado, pero en los hechos se debe trabajar como un continuo.

Otro aspecto a considerar es que el resultado de las evaluaciones se refleja en un documento final usualmente denominado *Reporte de evaluación*, el cual por lo general incluye un apartado de recomendaciones y sugerencias.

Por las características del curso no será posible trabajar en aspectos relacionados con la evaluación del plan de acción propuesto; sin embargo, es importante que reconozcas el valor, importancia y finalidades de esta etapa.



**PRODUCTO INTEGRADOR. PLAN DE ACCIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL**

**Propósito de la actividad:** Formular el producto integrador de la Unidad: Plan de acción en responsabilidad social.

**Indicaciones:**

1. Mediante trabajo colaborativo y con base en las indicaciones del docente formula el Plan de acción en RSE para el caso de estudio elegido.
2. Para realizar esta actividad se recomienda retomar algunas actividades previamente realizadas, y en su caso, mejorarlas atendiendo las indicaciones del docente.
3. El plan de acción debe contener los siguientes apartados:
  - *Presentación.* En este apartado se debe mencionar:
    - a) En qué consiste el plan de acción y cuáles su objetivo.
    - b) La metodología utilizada para diseñar el plan de acción.
  - *Diagnóstico.* Presentar el diagnóstico en responsabilidad social atendiendo aspectos de los cuatro ejes del caso de estudio elegido.
  - *Acciones propuestas.* Plantear líneas de acción y acciones específicas para cada eje, atendiendo los requerimientos del formato descrito posteriormente.
  - *Implementación y evaluación.* Plantea recomendaciones para la implementación y evaluación del plan de acción.
  - *Reflexión personal.* De manera individual comenta cuáles son los beneficios de diseñar e implementar un plan de acción en responsabilidad social en las Mipymes.
  - *Fuentes*
  - *Anexos.* Fotografías, formatos, etc.
4. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

<b>Eje</b>		
<b>Objetivo general</b>		
<b>Línea de acción 1</b>		
	<b>Acción específica</b>	
<b>Meta</b>		
<b>Tiempo de ejecución</b>	Mes de inicio	
	Mes de término	
<b>Recursos requeridos</b>		
<b>Línea de acción 2</b>		
	<b>Acción específica</b>	
<b>Meta</b>		
<b>Tiempo de ejecución</b>	Mes de inicio	
	Mes de término	
<b>Recursos requeridos</b>		

**BIBLIOGRAFÍA**

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). México. Mc Graw Hill

OIT (2008). *La libertad de asociación y la libertad sindical en la práctica: lecciones extraídas*. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_096124.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_096124.pdf)

ONU (2011). *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos*. [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_SP.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf)

Montoya, M. (2008). *Ética y Desarrollo Humano I* (9ª ed). México. UAS/DGEP

Trujillo, E. (2013). *La sociedad que no quería ser anónima*. España. Lid Editorial

Prandi, M. (2007). *La gestión de los derechos humanos en la empresa*. Documentación Social, revista de estudios sociales y de sociología aplicada, Vol. 146, pp. 111-127. Caritas española

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed). México. Pearson Prentice- Hall

## REFERENCIA DE IMÁGENES

### UNIDAD I

- 1 Conceptualización de administración, <https://createonepw.blogspot.mx/2017/02/la-administracion-y-el-proceso.html>
- 2 Construcción del concepto Administración, <https://ciind.mx/abc-de-la-administracion-en-una-empresa-de-moda/>
- 3 Administración y productividad, <https://elcomercio.pe/opinion/columnistas/callejon-oscurio-informalidad-juergenschuldt-209540>
- 4 Clima laboral, <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/906091-339/sabe-cu%C3%A1les-son-los-tres-trabajos-m%C3%A1s-satisfactorios-del-mundo>
- 5 Administración del hogar, <https://www.moneycrashers.com/making-grocery-price-book/>
- 6 Unidad jerárquica, <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/los-5-secretos-de-un-buen-jefe>
- 7 Coordinación administrativa, <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
- 8 Empresas, <http://www.tl3.cl/noticia/tendencias/el-significado-oculto-detras-estos-logos-famosos>
- 9 Actividad empresarial, Imágenes libres internet
- 10 Tamaño de las empresas, Imágenes libres internet
- 11 Empresas privadas, <http://www.elcolumnero.com/victor-ramos/conoces-las-10-marcas-mas-valiosas-del-mundo>
- 12 Régimen jurídico de las empresas, <http://www.colegiode-notarios.org.mx/?a=72>
- 13 Áreas de una empresa, <https://www.emaze.com/@ATZFII00/organizacion-lineal-funcional-y-lineo-funcional>
- 14 Producción, <https://www.pinterest.es/rgarbor/costurera/>
- 15 Mercadotecnia, <http://www.afernandezalonso.com/metodologia-seo/>
- 16 Finanzas, <https://webgenio.com/vectores-gratis/finanzas-billetes-monedas-graficas-carteras-ahorros/>
- 17 Personal, <https://elblogdegraham.wordpress.com/2017/04/03/recursos-humanos-factor-clave-para-mejorar-la-industria-automotriz/>
- 18 Pensamiento administrativo, <https://techcrunch.com/2014/07/23/modernizing-computer-science-education/>
- 19 Filósofos y economistas que..., <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/p/platon.htm>, <https://www.biografiasyvidas.com/monografia/aristoteles/>, <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/r/ricardo.htm>
- 20 Comercio en la época feudal, <https://cecalbarracin.org/2017/09/27/convocatoria-de-premio-de-ilustracion/>
- 21 Pirámides de Egipto, <https://sobrehistoria.com/las-piramides-de-egipto/>
- 22 Edad Media, [https://elblogdeacebedo.blogspot.mx/2015/08/pero-que-guarros-eramos-en-la-edad\\_8.html](https://elblogdeacebedo.blogspot.mx/2015/08/pero-que-guarros-eramos-en-la-edad_8.html)
- 23 Revolución Industrial, <https://sobrehistoria.com/todo-sobre-la-revolucion-industrial/>
- 24 Administración científica, Imágenes libres internet
- 25 Elementos de administración, <https://jcastanedaags.wixsite.com/escout>
- 26 Henry Ford, [https://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/ford\\_henry.htm](https://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/ford_henry.htm)
- 27 Henry L. Gantt, [https://es.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Gantt](https://es.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt)
- 28 Gráfica de Gantt, <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/herramientas-gestion-de-proyectos-diagramas-gantt/>
- 29 Lilian y Frank Gilbreth, <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/g/gilbreth.htm>
- 30 Funciones básicas en una empresa, <https://revistarecursos-humanos.com/noticias-recientes/>
- 31 Funciones técnicas, <http://archivo.peru21.pe/economia/bcr-produccion-empresarial-aumento-33-noviembre-2160743>
- 32 Funciones comerciales, <http://blog.elinsignia.com/2017/11/06/evolucion-del-comercio/>
- 33 Funciones financieras, <https://www.businessandmarketingtodaynews.com/impulsa-bbva-bancomer-educacion-financiera/>
- 34 Funciones de seguridad, <http://certificadohplus.com/higiene-industrial-y-seguridad-laboral/>
- 35 Funciones de contabilidad, <http://conceptodefinicion.de/contabilidad/>
- 36 Funciones administrativas, <http://conceptodefinicion.de/contabilidad/>
- 37 Robert Owen, [https://es.wikipedia.org/wiki/Robert\\_Owen](https://es.wikipedia.org/wiki/Robert_Owen)
- 38 Elton Mayo, [https://en.wikipedia.org/wiki/Elton\\_Mayo](https://en.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo)
- 39 Relaciones humanas, <https://financiatribune.com/articles/people/41714/youth-and-healthy-communication>
- 40 Douglas Mc Gregor, [http://businessstudiesmotivation.weebly.com/uploads/7/0/2/3/7023089/2546682\\_orig.jpg](http://businessstudiesmotivation.weebly.com/uploads/7/0/2/3/7023089/2546682_orig.jpg)
- 41 Pirámide de Maslow, <http://programadebienestarlaboral.blogspot.mx/2016/06/piramide-de-maslow-la-jerarquia-de-las.html>
- 42 Comunicación en la organización, <http://factoresdelarequeza.blogspot.mx/>
- 43 Objetivos organizacionales, <https://www.salesland.net/blog/5-consejos-para-ser-un-buen-comercial>
- 44 Metas empresariales, <https://www.slideshare.net/Gonzalo12345/como-desarrollar-tu-espritu-emprendedor>
- 45 Globalización y administración, <https://www.youtube.com/watch?v=6aaVrJnays>
- 46 Gestión de calidad, <http://consultorescualliteki.com.mx/cursos/>
- 47 Calidad en la empresa, <http://nodocios.com.ar/emprendedores/incubadora-universitaria-de-empresas-iude/>
- 48 Filosofía cero defectos, <http://kassaca.com.co/nosotros.html>
- 49 Personal de las empresas, <https://www.linkedin.com/pulse/must-have-business-insurance-pouya-salehi>
- 50 Planeación, <http://www.notioconsultores.com/single-post/2017/06/07/IMPORTANCIA-DE-LAS-AUDITORIAS-INTERNAS>
- 51 Organización, <http://okumukahui.blogspot.mx/>
- 52 Integración del personal, <http://serviciodeagencia.com/contexto-social-lgbt/>
- 53 Reclutamiento externo, Creación propia
- 54 Selección, <https://www.tesiseinvestigaciones.com/redaccio-acuten-general>
- 55 Contratación, [http://www.abc.es/economia/abci-diez-frases-hacen-parezcas-mentiroso-entrevista-trabajo-201608090317\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-diez-frases-hacen-parezcas-mentiroso-entrevista-trabajo-201608090317_noticia.html)
- 56 Inducción, <https://www.emaze.com/@AWOTLTCO>
- 57 Integración del personal, <http://etica-aplicada01.blogspot.mx/2013/07/la-etica-aplicada-la-vida-cotidiana.html>
- 58 Comunicación interna, <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm-cuales-son-los-estilos-de-comunicacion-mas-habituales-en-una-empresa>
- 59 Control..., <http://arrizabalagauriarte.com/tiempo-fichar-chief-process-officer-cpo-vuestras-organizaciones/cpo/>
- 60 Lista de cotejo, <https://mejorabogado.mx/2016/03/la-autodeterminacion-de-obligaciones-fiscales-ante-conagua/>

**UNIDAD 2**

- 1 Proceso Administrativo y su fase, Elaboración propia con imágenes tomadas de internet
- 2 Planeación en las organizaciones, [http://tbc.imgdl.xcache.kinxcn.com/cdn001/20161206/705781953\\_1207-mobile\(640\\_420\).jpg](http://tbc.imgdl.xcache.kinxcn.com/cdn001/20161206/705781953_1207-mobile(640_420).jpg)
- 3 Planeación, <https://imgur.com/ze7dCpv>
- 4 Preguntas básicas para planear, Elaboración propia con imagen tomada de internet
- 5 Elementos de la planeación, <http://2.bp.blogspot.com/-ikandA7uDPo/UUuamYGZbEI/AAAAAAAAA/c/db2DKX-9ZeP0/s1600/mapa+mental+planeacion.jpg>
- 6 Técnicas de la Planeación, Elaboración propia
- 7 Temporalidad de la planeación, Elaboración propia
- 8 Ventajas de la planeación, Elaboración propia con base en Münch, L. (2007). *Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México. PEARSON (p. 41)
- 9 Visión, Misión y Valores, <http://millahual.com/wp-content/uploads/2015/05/mision-vision.png>
- 10 Misión, <http://guias2.lsa.com/wp-content/uploads/2016/01/Misi%C3%B3n-1-1024x523.jpg>
- 11 Visión, <http://icipm.uach.cl/escuela/vision.png>
- 12 Valores, <http://www.trecsa.com.gt/var/trecsa/storage/images/media/trecsa/images/nuestros-valores/16991-1-esl-CO/nuestros-valores.jpg>
- 13 Planeación en las organizaciones, <https://userscontent2.emaze.com/images/69983fa2-7991-4af4-a138-3c610afd8184/91c7b13ce910221b2e49181b78319afc.png>
- 14 Objetivos y Metas, <http://slideplayer.es/slide/5409796/17/images/14/OBJETIVOS+AMBIENTALES.jpg>
- 15 Algunos Objetivos de Desarrollo sostenible, <http://comuni-tur.com/wp-content/uploads/2016/07/BANNER-OBJETIVOS-1.jpg>
- 16 Políticas, <http://www.palmaceite.com/images/politica1.jpg>
- 17 Relaciones entre Políticas, Procedimientos y Programas, Elaboración propia con base en Reyes, A. (2014). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa.
- 18 Actividades de un programa de Recursos humanos, <https://image.slidesharecdn.com/cfakepathsally-100811005244-phpapp01/95/politica-empresarial-programas-y-presupuestos-17-728.jpg?cb=1281488000>
- 19 Cronograma de actividades, [https://lh3.ggpht.com/-lueMjvLAc2s/VOXyIsgLQII/AAAAAAAAiWw/0\\_9MUCrZBIk/clip\\_image006\\_thumb.jpg?imgmax=800](https://lh3.ggpht.com/-lueMjvLAc2s/VOXyIsgLQII/AAAAAAAAiWw/0_9MUCrZBIk/clip_image006_thumb.jpg?imgmax=800)
- 20 Presupuesto financiero, <https://image.slidesharecdn.com/ejemplopresupuestoanualempresatipocomercial-15119123644-lva1-app6892/95/ejemplo-presupuesto-anual-empresa-tipo-comercial-vinculacin-de-presupuestos-operativos-con-objetivos-estrategicos-24-638.jpg?cb=1447937006>
- 21 El presupuesto en el proceso administrativo, <https://image.slidesharecdn.com/unidad1-sesion1-1-generalidadesdelpresupuesto-130311173001-phpapp02/95/generalidades-del-presupuesto-24-638.jpg?cb=1363023037>
- 22 La Organización en el proceso administrativo, [https://cdn.goconqr.com/uploads/flash\\_card/image\\_question/3026361/desktop\\_58def010-cb22-45a0-b3bc-eee4e8f0fb4e.jpeg](https://cdn.goconqr.com/uploads/flash_card/image_question/3026361/desktop_58def010-cb22-45a0-b3bc-eee4e8f0fb4e.jpeg)
- 23 Organigrama de la Iglesia Cristiana Católica, <http://www.parroquiasanefren.org/images/2017/ORGANIGRAMA.jpg>
- 24 Funciones y Responsabilidades, <http://slideplayer.es/slide/10126792/32/images/7/FUNCIONES+Y+RESPONSABILIDADES.jpg>, <http://slideplayer.es/slide/10126792/32/images/3/FUNCIONES+Y+RESPONSABILIDADES.jpg>

**UNIDAD 3**

- 1 Adecco, <https://www.adecco.com.mx/>
- 2 Portal de empleo de Banco Santander en España, <https://www.bancosantander.es/es/trabaja-con-nosotros/si-buscas-empleo/ofertas-de-empleo>
- 3 Ferias de empleo, <https://sipse.com/novedades/vacantes-feria-empleo-solidaridad-playa-carmen-empresas-trabajo-282352.html>
- 4 Portal de empleo, <https://www.empleo.gob.mx/>
- 5 Bolsa de trabajo en Facebook, <https://www.facebook.com/groups/335889336505276/about/>
- 6 Selección de personal, <https://www.entrevistadetrabajo.org/wp-content/uploads/2016/09/criterios-de-seleccion-de-personal.jpg>
- 7 Steve Jobs y Scott Forstall, <http://www.siliconbeat.com/2012/10/30/apple-reboot-without-scott-forstall-and-john-browett-sets-rumor-mill-on-high/>
- 8 Grupos sociales en la época antigua, <http://losorigenesdelhombre.blogspot.mx/2014/07/inicio-y-final-de-la-prehistoria.html>
- 9 Dirección en la empresa, <http://www.expansion.com/directivos/2017/01/26/5889db4946163f5a428b459d.html>
- 10 La dirección en el proceso administrativo, Creación propia
- 11 Trabajo colaborativo, Creado por Peoplecreations-Freepik.com
- 12 Mis metas, Creado por Waewkidja - Freepik.com
- 13 Toma de decisiones..., Designed by Pressfoto / Freepik
- 14 Alternativa para la toma de decisiones, <http://www.consultoriadeproseso.com.mx/Test-de-solucion-de-problemas-y-toma-de-decisiones.html>
- 15 Mujer empresaria, Creado por Prostooleh - Freepik.com
- 16 Racionalidad en la toma de decisiones, <https://unsplash.com/photos/UCZF1sXcejo>
- 17 Herbert Simmons, [https://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/1978/simon-facts.html](https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1978/simon-facts.html)
- 18 Modelo administrativo, Creación propia con base Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea* (6ª ed). México. Mc Graw-Hill
- 19 Equipo de trabajo motivado, Creado por Freepik. [https://www.freepik.es/foto-gratis/concepto-de-teamwork-con-gente-de-negocios\\_1399415.htm#term=trabajo en equipo&page=2&position=20](https://www.freepik.es/foto-gratis/concepto-de-teamwork-con-gente-de-negocios_1399415.htm#term=trabajo%20en%20equipo&page=2&position=20)
- 20 Teorías de motivación, <http://elblogdegothungry.blogspot.mx/2015/01/el-objetivo-primordial-de-la-motivation.html>
- 21 Abraham H. Maslow, <https://www.lifeder.com/frases-de-abraham-maslow/>
- 22 Industria automotriz a mediados del siglo XIX, <https://www.motorpasion.com/industria/detroit-la-cuna-del-motor-estadounidense-se-declara-en-bancarrotas>
- 23 Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, <https://www.ecured.cu/images/4/4a/TeoriaMot-hig.jpg>
- 24 Trabajador sin ambiciones. Teoría X, <https://www.miarevista.es/consumo-trabajo/articulo/4-preguntas-sobre-acosolaboral-831474878007>
- 25 Trabajadores que disfrutan el trabajo. Teoría Y, Creado por Javi\_indy - Freepik.com
- 26 Líderes deportivos, Imágenes tomadas de internet
- 27 Líderes de empresas tecnológicas, [http://www.slate.com/articles/technology/future\\_tense/2017/07/mark\\_zuckerberg\\_and\\_elon\\_musk\\_are\\_both\\_wrong\\_on\\_the\\_dangers\\_of\\_ai.html](http://www.slate.com/articles/technology/future_tense/2017/07/mark_zuckerberg_and_elon_musk_are_both_wrong_on_the_dangers_of_ai.html)
- 28 Kurt Lewin, <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/l/lewin.htm>
- 29 Contexto histórico Kurt Lewin, [http://78.media.tumblr.com/tumblr\\_llgo64kpb1qjhhfo1\\_500.jpg](http://78.media.tumblr.com/tumblr_llgo64kpb1qjhhfo1_500.jpg)

- 30 Líder carismático, Creado por Katemangostar - Freepik.com
- 31 Liderazgo adaptado a los cambios, Creado por Naulicreative - Freepik.com
- 32 Liderazgo participativo y orientado, <https://www.salesup.com/crm-online/cc-presentacion-de-ventas-exitosa.shtml>
- 33 Liderazgo..., Creado por Creativeart - Freepik.com
- 34 Líder transformacional motivando a subalterno, Creado por Peoplecreations - Freepik.com
- 35 Nelson Mandela, <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/mandela.htm>
- 36 Comunicación en la empresa, [https://www.freepik.es/foto-gratis/gente-trabajando-oficina-papeles\\_1330779.htm#term=trabajo oficina&page=5&position=18](https://www.freepik.es/foto-gratis/gente-trabajando-oficina-papeles_1330779.htm#term=trabajo%20oficina&page=5&position=18)
- 37 Internet y redes sociales en la comunicación, Creado por Creativeart - Freepik.com
- 38 Comunicación descendente, [https://www.freepik.es/foto-gratis/hombre-que-habla-con-el-companero-de-trabajo-joven\\_1330780.htm#term=liderazgo&page=5&position=9](https://www.freepik.es/foto-gratis/hombre-que-habla-con-el-companero-de-trabajo-joven_1330780.htm#term=liderazgo&page=5&position=9)
- 39 Comunicación ascendente, <https://excelencemanagement.wordpress.com/2017/03/13/un-buen-jefe-hace-mejores-asus-trabajadores/>
- 40 Comunicación horizontal, [https://www.freepik.es/foto-gratis/colegas-mirando-graficos\\_1372802.htm#term=trabajadores&page=5&position=8](https://www.freepik.es/foto-gratis/colegas-mirando-graficos_1372802.htm#term=trabajadores&page=5&position=8)
- 41 Torre latinoamericana, <http://torrelatinoamericana.com.mx/>
- 42 Supervisión en la industria automotriz, <https://www.mexicanbusinessweb.mx/105699/industria-automotriz-deja-atras-modelo-tradicional-negocio/>
- 43 Observación personal, <http://www.galuingeneria.com/lineas-de-negocios/supervision-de-obras/>
- 44 Reportes estadísticos, <https://www.zenman.com/blog/the-zenman-marketing-toolbox/>
- 45 Varianza en el desempeño, <https://ingenioempresa.com/grafico-de-control/>
- 46 Kaoru Ishikawa, <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/i/ishikawa.htm>

#### UNIDAD 4

- 1 Responsabilidad..., <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSQ8gltCpXz1Ks32o6jZXaedb8ROOKfQfQEdoYjhsXG7zERqirE>, <https://i2.wp.com/www.adpugh.org/wp-content/uploads/2017/05/rse.jpg?fit=604%2C340>
- 2 Desarrollo sostenible, [http://www.tonybuzan.com/images/mm\\_planetneeds.jpg](http://www.tonybuzan.com/images/mm_planetneeds.jpg)
- 3 Empresa enfocada en ganancias económicas, <http://www.eoi.es/blogs/embaen/2014/01/27/desarrollo-sostenible-basado-en-la-responsabilidad-social-empresarial/>
- 4 Cuidado del medio ambiente, <http://apnad.org/wp-content/uploads/desos-704x318.jpg>
- 5 Empresa sustentable, <https://www.expoknews.com/wp-content/uploads/2013/11/bimbo.jpg>
- 6 Filantropía corporativa, Imágenes tomadas de internet
- 7 Código de ética en las empresas, [http://static.wixstatic.com/media/b37fc8\\_273e5ae45e8e46e1a22f3d4f93163769.png/v1/fill/w\\_370,h\\_242,al\\_c,usm\\_0.66\\_1.00\\_0.01/b37fc8\\_273e5ae45e8e46e1a22f3d4f93163769.png](http://static.wixstatic.com/media/b37fc8_273e5ae45e8e46e1a22f3d4f93163769.png/v1/fill/w_370,h_242,al_c,usm_0.66_1.00_0.01/b37fc8_273e5ae45e8e46e1a22f3d4f93163769.png)
- 8 Impacto negativo de las empresas, <http://i2.wp.com/www.forocoatza.com/wp-content/uploads/2017/07/pemex.jpg?fit=1000%2C600>
- 9 Impacto positivo de las empresas, [https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQ8bilzpHco6QAQy323J6VePfb-pcbnbEKoFmF9EhaB8C\\_R8uUDw](https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQ8bilzpHco6QAQy323J6VePfb-pcbnbEKoFmF9EhaB8C_R8uUDw)
- 10 Ronald Edward Freeman, <https://www.strategicmanagement.net/bio/7363>
- 11 Stakeholders de una empresa, <http://almanatura.com/wp-content/uploads/2014/10/Stakeholder.png>
- 12 Mapa genérico de stakeholders, [http://4.bp.blogspot.com/-TttEKcfVzaQ/TrERjK\\_luyI/AAAAAAAAAL0/Gj7P5mOir-Mw/s1600/Mapa%25C3%25A1sicostakeholders.gif](http://4.bp.blogspot.com/-TttEKcfVzaQ/TrERjK_luyI/AAAAAAAAAL0/Gj7P5mOir-Mw/s1600/Mapa%25C3%25A1sicostakeholders.gif)
- 13 Grupos de interés manifestando afectaciones, Imágenes tomadas de internet.
- 14 Las mejores universidades cuentan con una unidad de Bienestar Universitario, <http://bienestaruniversitario.uas.edu.mx/>
- 15 La UAS recibe el distintivo como Entidad Promotora de la Responsabilidad Social, [http://dcs.uas.edu.mx/galerias/dcs/archivos/imagen/2017/03/03/normal\\_1488569740.jpg](http://dcs.uas.edu.mx/galerias/dcs/archivos/imagen/2017/03/03/normal_1488569740.jpg)
- 16 Objetivos de desarrollo..., Imágenes tomadas de internet
- 17 Derechos Humanos, <http://www.defiendodhh.org/defiendo/wp-content/uploads/27410-logo-hr-ag04.jpg>
- 18 Stephen Hawking, <http://www.eltiempo.com/contenido///estilo-de-vida/ciencia/IMAGEN/IMAGEN-15291256-2.jpg>
- 19 Responsabilidad social en el entorno, <https://nuncamasdiscriminacion.files.wordpress.com/2014/06/images.jpg>
- 20 Problemáticas ambientales, <http://3.bp.blogspot.com/-bhyqqG9jXL8/TymibOz1Sal/AAAAAAAAAOC/g4io-4Xb5pK8/s1600/problemas.jpg>
- 21 Desarrollo sustentable, <http://www.vitro.com/Content/Images/Defaults/modelo.png>
- 22 Por una sociedad responsable, [http://www.facundoquirolga.com/joomla/media/k2/items/cache/289152-1\\_XL.jpg](http://www.facundoquirolga.com/joomla/media/k2/items/cache/289152-1_XL.jpg)

Mediante el uso de instrumentos previamente diseñados el docente debe evaluar las competencias genéricas y disciplinares que se describen al inicio de cada unidad, así como las consideradas en el producto integrador del curso. Aprovecha la oportunidad para preguntar a tu profesor cuáles son las competencias que mejor estás desarrollando y cuáles son las que necesitas mejorar.

Evaluación/calificación				
Aspecto a evaluar	Evidencia	Instrumento	Ponderación	Ponderación global
<b>Unidad I</b>				
Participación en clase	Trabajo colaborativo	Guía de observ.	10%	15%
Subproductos	1.Organizador gráfico, 2.Organizador gráfico, 2.Organizador gráfico, 4.Examen	Lista de cotejo	50%	
Prod. integrador de Unidad	Avance del plan integral de mejora	Lista de cotejo	40%	
<b>Unidad II</b>				
Participación en clase	Trabajo colaborativo	Guía de observ.	10%	15%
Subproductos	1.Presentación electrónica, 2.Organigrama, 3.Presentación electrónica, 4.Examen	Lista de cotejo	50%	
Prod. integrador de Unidad	Plan de mejora de la fase mecánica del proceso administrativo	Lista de cotejo	40%	
<b>Unidad III</b>				
Participación en clase	Trabajo colaborativo	Guía de observ.	10%	15%
Subproductos	1. Publicación de oferta de empleo, 2. Tríptico de inducción, 3. Escrito reflexivo, 4. Escrito reflexivo, 5. Escrito reflexivo, 6. Escrito reflexivo, 7. Examen	Lista de cotejo	50%	
Prod. integrador de Unidad	Plan de mejora de la fase dinámica del proceso administrativo	Lista de cotejo	40%	
<b>Unidad IV</b>				
Participación en clase	Trabajo colaborativo	Guía de observ.	10%	15%
Subproductos	1. Escrito reflexivo, 2. Diagnóstico	Lista de cotejo	50%	
Prod. integrador de Unidad	Plan de acción en Responsabilidad Social	Lista de cotejo	40%	
<b>Producto integrador del curso</b>				
Evidencia	Plan integral de mejora			40%
Instrumento de evaluación	Lista de cotejo			

Lista de cotejo para evaluar el aspecto 2: Subproducto

Asignatura	Elementos básicos de administración	Aspecto	Subproductos		Evidencia	Actividades/tareas
			Sí (1)	No (0)		
Unidad	No. Evidencia	Lista de cotejo Descripción (tarea)	Entrega		Entregas por unidad	
I	1	Organizador gráfico				
	2	Organizador gráfico				
	3	Organizador gráfico				
	4	Examen				
II	1	Presentación electrónica				
	2	Organigrama				
	3	Presentación electrónica				
	4	Examen				
III	1	Publicación de oferta de empleo				
	2	Tríptico de inducción				
	3	Reflexión escrita				
	4	Reflexión escrita				
	5	Reflexión escrita				
	6	Reflexión escrita				
IV	7	Examen				
	1	Escrito reflexivo				
	2	Diagnóstico				
Observaciones/comentarios			Total de entregas			

Lista de cotejo para evaluar el producto integrador del curso: Plan integral de mejora.

Asignatura		Elementos básicos de administración	Aspecto	Producto integrador del curso	Evidencia	Plan integral de mejora				
Lista de cotejo										
Competencias/ atributos	Criterios de aprendizaje	Indicadores		Sí (1)	No (0)	Puntos	Logro			
							Cumple	En desarrollo	No cumple	
							Excelente	Buena	Insuficiente	
CSE-6. Aplica principios y estrategias de administración considerando factores y elementos fundamentales que intervienen en la productividad y competitividad de una organización, desde una perspectiva empresarial o emprendedora.	Aplica las fases del proceso administrativo en un pequeño negocio, considerando elementos orientados a incrementar la productividad y competitividad.	En la presentación describe la problemática y el propósito del plan integral de mejora.								
		En la justificación considera aspectos sociales, económicos y ambientales.								
		Describe de manera suficiente las características particulares del caso de estudio.								
		Explica de forma oral y escrita, la metodología utilizada para la elaboración del plan de mejora.								
		Expone de forma oral y escrita, el diagnóstico y la propuesta de mejora para la fase mecánica del proceso administrativo.								
		Expone de forma oral y escrita, el diagnóstico y la propuesta de mejora para la fase dinámica del proceso administrativo.								
		Integra una reflexión personal en la cual comenta acerca de la importancia de aplicar principios y estrategias de administración en las organizaciones, estableciendo una relación con la productividad y competitividad.								
		Incluye referencias y anexos.								
		Explica de forma oral y escrita, cuál es la importancia de la responsabilidad social en una micro o pequeña empresa.								
		Expone de forma oral y escrita el diagnóstico de responsabilidad social.								
Expone de forma oral y escrita el plan de acción en responsabilidad social.										
Retroalimentación	Calificación		Acreditación		No acreditado					
	Acreditado		No acreditado							

**ELEMENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN**

*Raymundo Bueno Blanco, Mireya Ramos Sámano,  
Carlos Francisco Berrelleza Gaxiola*

Se terminó de imprimir en el mes de marzo de 2018  
en los talleres gráficos de SERVICIOS EDITORIALES ONCE RÍOS,  
calle Río Usumacinta 821. Col. Industrial Bravo.  
Tel. 01(667)712-2950. Culiacán, Sin.

Esta obra consta de 10 000 ejemplares.