

AAU

AMERICAN ANDRAGOGY
UNIVERSITY



ELEMENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN

Raymundo Bueno Blanco
Mireya Ramos Sámano
Carlos Francisco Berrelleza Gaxiola

Presentación

Estimado estudiante, te damos la más cordial bienvenida a este libro de texto, el cual se ha diseñado para que durante el desarrollo de la asignatura *Elementos básicos de administración*, adquieras competencias que te permitan dar respuesta a situaciones y/o problemas básicos que demandan la movilización de saberes en el contexto de la administración de organizaciones, particularmente en lo que refiere a micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).

En la primera Unidad estudiarás aspectos relacionados con la conceptualización de la administración y las características de las empresas. Asimismo, te remontarás brevemente al pasado para conocer sobre la evolución del pensamiento administrativo. De la misma manera, analizarás diferentes enfoques del proceso administrativo y elegirás el caso de estudio sobre el cual desarrollarás el producto integrador del curso.

La elección del caso la realizarás en coordinación con tus compañeros y con el apoyo del docente, y para ello contarás con tres opciones: *el Proyecto emprendedor realizado el semestre anterior al cursar la asignatura Economía, empresa y sociedad, Caso real y Caso simulado*.

En las Unidades II y III aplicarás los conocimientos adquiridos al estudiar aspectos relacionados con la Planeación y Organización, así como con la Integración de personal, Dirección y Control.

En la Unidad IV te introducirás en el estudio de la Responsabilidad Social (RS), estableciendo una relación con el caso elegido.

Durante el desarrollo de las cuatro unidades trabajarás de manera individual y colaborativa en actividades que te permitirán conocer las principales aportaciones teóricas para la administración de organizaciones, así como aplicar los conocimientos adquiridos.

En función de las características de cada actividad, participarás en discusión de ideas, análisis de videos y películas, diseño de organizadores gráficos, análisis de casos reales y/o simulados, juego de roles, principalmente.

El libro se ha estructurado considerando una evaluación diagnóstica al inicio de cada unidad, la cual tiene como propósito conocer el nivel de tus conocimientos previos respecto a los temas que se estudiarán. Es muy importante que respondas las preguntas sin consultar fuente alguna, ya que el resultado de esta actividad se convierte en información muy valiosa para la planeación didáctica de tu profesor.

Otro aspecto que consideramos importante mencionar es que en este libro de texto utilizamos tres denominaciones para distinguir las actividades que realizarás: *actividad de aprendizaje, subproducto y producto integrador de unidad*.

Las *actividades de aprendizaje* se relacionan con el contenido de uno o dos subtemas, mientras que los *subproductos* comprenden uno o más temas. Por su parte, *el producto integrador de unidad* se construye considerando evidencias de las *actividades de aprendizaje* y los *subproductos*.

Para finalizar, aprovechamos esta oportunidad para ratificar nuestro compromiso con la mejora del libro, por lo que si tienes recomendaciones y sugerencias que nos ayuden en esta tarea, agradecemos nos hagas llegar tus comentarios a la siguiente dirección de correo electrónico: academia.admon.dgep@gmail.com

LOS AUTORES

Contenido

Ubicación esquemática de la asignatura	•	4
Ubicación gráfica de la asignatura	•	4
Presentación	•	5

UNIDAD I INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

1.1	Conceptualización de la administración	•	11
	1.1.1	Concepto de administración	• 12
	1.1.2	Funciones y características de la administración	• 14
	1.1.3	Importancia de la administración	• 16
	1.1.4	La empresa	• 17
1.2	Evolución del pensamiento administrativo	•	21
	1.2.1	Antecedentes históricos de la administración	• 22
	1.2.2	Enfoques y teorías de la administración	• 26
	1.2.3	Enfoques contemporáneos de la administración	• 46
1.3	Proceso administrativo	•	50
	1.3.1	Concepto de proceso administrativo	• 51
	1.3.2	Enfoques del proceso administrativo	• 51
	1.3.3	Etapas del proceso administrativo	• 52
1.4	Elección del caso de estudio	•	56
	1.4.1	Descripción general de la empresa	• 58
	1.4.2	Situación actual	• 59
	Bibliografía	•	61

UNIDAD II FASE MECÁNICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1	Planeación	•	65
	2.1.1	Importancia de la Planeación	• 68
	2.1.2	Elementos de la fase de Planeación	• 70
		2.1.2.1	Misión, Visión y Valores • 71
		2.1.2.2	Objetivos y Metas • 75
		2.1.2.3	Políticas y Procedimientos • 77
		2.1.2.4	Programas y Presupuestos • 79
2.2	Organización	•	83
	2.2.1	Importancia de la Organización	• 85
	2.2.2	Elementos de la fase de Organización	• 86
		2.2.2.1	Jerarquización • 90
		2.2.2.2	Departamentalización • 92
		2.2.2.3	Funciones y responsabilidades • 95
	Bibliografía	•	97

UNIDAD III
FASE DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- 3.1 Integración de personal • 101
 - 3.1.1 Importancia de la Integración de personal • 101
 - 3.1.2 Elementos de la fase de Integración de personal • 102
 - 3.1.2.1 Reclutamiento • 103
 - 3.1.2.2 Selección de personal • 113
 - 3.1.2.3 Contratación • 118
 - 3.1.2.4 Inducción • 120
- 3.2 Dirección • 125
 - 3.2.1 Importancia de la Dirección • 125
 - 3.2.2 Elementos de la fase de Dirección • 127
 - 3.2.2.1 Toma de decisiones • 128
 - 3.2.2.2 Motivación • 133
 - 3.2.2.3 Liderazgo • 140
 - 3.2.2.4 Comunicación • 152
 - 3.2.2.5 Supervisión • 157
- 3.3. Control • 159
 - 3.3.1 Importancia del Control • 160
 - 3.3.2 Elementos de la fase de Control • 161
 - 3.3.2.1 Establecimiento de estándares • 161
 - 3.3.2.2 Medición • 163
 - 3.3.2.3 Comparación • 164
 - 3.3.2.4 Acción correctiva • 166
- Bibliografía • 69

UNIDAD IV
RESPONSABILIDAD SOCIAL

- 4.1 Conceptualización de la Responsabilidad Social • 173
 - 4.1.1 Definición de Responsabilidad Social • 174
 - 4.1.2 Ética y Responsabilidad Social • 176
 - 4.1.3 Grupos de interés • 178
 - 4.1.4 Normas y guías de Responsabilidad Social • 180
- 4.2 Los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU • 182
 - 4.2.1 Derechos Humanos • 184
 - 4.2.2 Estándares Laborales • 185
 - 4.2.3 Medio Ambiente • 187
 - 4.2.4 Anticorrupción • 187
- 4.3 La Responsabilidad Social en el entorno • 188
 - 4.3.1 Problemas en el entorno • 189
 - 4.3.2 Las Organizaciones y la Responsabilidad Social • 190
- 4.4 Plan de acción en Responsabilidad Social • 192
 - 4.4.1 Diagnóstico • 192
 - 4.4.2 Planeación • 194
 - 4.4.3 Implementación • 198
 - 4.4.4 Evaluación • 200
- Bibliografía • 201
- Referencias de imágenes • 202

Unidad I

Introducción a la administración

Propósito: Explica la importancia de la administración utilizando las aportaciones de diferentes enfoques y teorías, e identifica ausencia o debilidades del proceso administrativo en pequeños negocios o proyectos emprendedores.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR

Competencias Genéricas

4. Escucha, interpreta y emite mensajes pertinentes en distintos contextos mediante la utilización de medios, códigos y herramientas apropiados.
 - 4.5 Maneja las tecnologías de la información y la comunicación para obtener información y expresar ideas, de manera responsable y respetuosa.
8. Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos.
 - 8.2 Aporta puntos de vista con apertura y considera los de otras personas de manera reflexiva.

Competencia Disciplinar Extendida de Ciencias Sociales

- 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.

SABERES A DESARROLLAR

Conceptuales

- Define el concepto de administración, sus funciones y características.
- Define el concepto de empresa.
- Identifica las áreas funcionales de una empresa.
- Describe los elementos básicos de una empresa.
- Expone los antecedentes históricos de la administración.
- Describe las etapas del proceso administrativo.



Procedimentales

- Explica la importancia de la administración.
- Analiza las aportaciones de diferentes enfoques y teorías de la administración.
- Explica la aplicación de enfoques modernos de la administración.
- Compara diferentes enfoques del proceso administrativo.
- Formula el diagnóstico administrativo de un pequeño negocio.

Actitudinales

- Valora la importancia de la administración.
- Reflexiona sobre la contribución de diferentes enfoques y teorías administrativas.
- Utiliza responsablemente las tecnologías de información y comunicación.
- Reflexiona sobre la importancia del proceso administrativo.
- Participa responsablemente en la discusión de ideas.
- 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	¿Cuál es tu definición del concepto administración y cuáles son sus características?	
2	¿En qué actividades de tu vida cotidiana puedes aplicar la administración?	
3	¿Qué tipos de empresas conoces y cuáles son sus características?	
4	¿Solamente los Gerentes administran? ¿Por qué?	
5	¿Cuáles eran las características de la administración durante la época primitiva, el periodo de la revolución industrial y a finales del siglo XX?	
6	¿Consideras que en la administración de las organizaciones actuales prevalecen características de la administración de periodos anteriores? ¿Por qué?	
7	¿Por qué es importante que un administrador conozca los postulados de diferentes escuelas de la administración?	
8	En el estudio de la administración de organizaciones, ¿cuáles son las aportaciones más relevantes de Frederick W. Taylor y Henry Fayol?	
9	¿Qué es el Benchmarking?	
10	¿Cuáles son las características de la administración en las organizaciones actuales?	

1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es una actividad que llevamos a cabo los seres humanos en diferentes ámbitos de nuestra vida diaria. Así, desempeñamos actividades relacionadas con ésta área cuando realizamos tareas en el hogar, trabajo, escuela o en algún equipo deportivo, por mencionar algunos.

Por tal motivo, se considera a la administración como un área de conocimiento necesaria para las personas independientemente de las tareas que ejecuten y el ámbito en que se desempeñen. Todos la necesitamos y la practicamos en nuestra vida al tener que administrar nuestros recursos para obtener los objetivos y metas planteadas.

Desde la época antigua el hombre se dio cuenta que para poder subsistir tenía que ejecutar actividades muy complejas y que le consumían demasiado tiempo y esfuerzo si las realizaba de manera individual. Entonces, para cumplir sus metas de forma más rápida y aprovechar mejor los recursos, se organizó en grupos sociales los cuales se conocen como organizaciones.

Desde entonces las organizaciones forman parte de nuestra vida y juegan un papel fundamental para satisfacer nuestras necesidades. Imagínate que de manera individual se tuvieran que elaborar los productos básicos requeridos en nuestras familias, ¿cuánto tiempo tendríamos que esperar para poder adquirir alimentos, ropa o calzado? A este respecto consideramos muy acertadas las palabras de Reyes (2014), cuando dice que “lo social no solo suma, sino que multiplica –a veces en forma insospechada- la eficacia de la energía individual” (p. 18).

Ahora bien, desde esos tiempos los grupos sociales fueron liderados por personas que contaban con autoridad y tomaban las decisiones que a su juicio eran las más convenientes para el grupo. De la misma manera y tal como actualmente se hace, se distribuía el trabajo entre los integrantes del grupo en función de diversos factores.

Como se puede observar en el párrafo anterior, desde entonces los grupos sociales tenían un jefe o líder y el trabajo se dividía entre las personas. Lo anterior es solo un ejemplo de cómo la administración ha estado presente a través de los años y del rol que juega en nuestras vidas.

Resulta obvio suponer que con el paso del tiempo y ante el excesivo crecimiento poblacional y la escasez de recursos, los investigadores, directivos y propietarios de empresas han buscado diferentes maneras de cómo incorporar nuevas ideas y conceptos para desempeñar de manera más efectiva la administración. Así, han surgido planteamientos de diferentes escuelas o enfoques de la administración, los cuales han contribuido con propuestas que hoy en día son utilizadas por las empresas independientemente de su tamaño y finalidad.



1. Conceptualización de administración.



GLOSARIO

Organización

Es la estructura y asociación por la cual un grupo de seres humanos, asigna las tareas entre sus miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Joseph L. Massie

De esta manera podemos concluir que el objeto de la administración son las *Organizaciones, entendidas éstas como un conjunto de personas orientadas a resolver objetivos comunes*, las cuales, a través de la coordinación adecuada de sus recursos producen de manera eficiente y eficaz los bienes y servicios que requiere la población para satisfacer sus necesidades.

1.1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

De acuerdo a Reyes (2014, p. 15), "la palabra *Administración* se forma del prefijo *ad*, hacia, y de *ministratio*. Esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que sirve como término de comparación".

Por su parte, Chiavenato (2014, p. 8), plantea que etimológicamente la palabra administración significa "aquel que desarrolla una función bajo el mando de otro".

Sin embargo, este mismo autor aclara que el término ha sufrido una importante modificación debido a que actualmente se enfoca en "definir los objetivos de la organización y transformarlos en acciones organizacionales...con el fin de alcanzar dichos objetivos de la manera más adecuada" (Chiavenato, 2014, p. 8). Con lo anterior, solo queremos ejemplificar que la administración va más allá de solamente ejecutar acciones de autoridad; sin dejar de reconocer la importancia de esta función de un directivo en el desempeño de su rol administrativo.

Para poder comprender el concepto de administración consideramos conveniente analizar algunas definiciones realizadas por importantes autores y que se describen a continuación.



GLOSARIO

Definiciones de Administración

<p><i>JD Mooney.</i> "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". (Reyes, 2014, p. 16)</p>	<p><i>Idalberto Chiavenato.</i> "Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia". (Chiavenato, 2001, p. 3)</p>
<p><i>Gareth Jones y Jennifer Jones.</i> "Es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia, las metas de la organización." (Jones y George, 2010, p. 5)</p>	<p><i>Harold Koontz y Cyril O'Donnell.</i> "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (Reyes, 2014, p. 16).</p>
<p><i>Stephen Robbins y Mary Coulter.</i> "Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas". (Robbins y Coulter, 2005, p. 7).</p>	<p><i>Agustín Reyes Ponce.</i> "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de manejar y estructurar un organismo social". (Reyes, 2014, p. 26)</p>

Si analizamos cada una de las definiciones anteriores observamos que la mayoría de los autores coinciden en que la administración:

- Se realiza en un organismo social.
- Es un proceso.
- Es planear, organizar, coordinar y controlar.
- Se realiza a través de las personas.
- Busca alcanzar los objetivos de una organización de manera eficiente y eficaz.



2. Construcción del concepto administración.

La administración como ciencia, técnica y arte

Administración como ciencia. Identifica causas y efectos de problemáticas que afectan el funcionamiento de las organizaciones y establece relaciones entre ellas. Emplea un conjunto de conocimientos sistematizados y cuenta con principios. Hace uso de la observación y la medición para mejorar la efectividad.

Administración como técnica. Utiliza procedimientos y herramientas para cumplir con los objetivos y metas propuestas. Quien desempeña funciones de administrador desarrolla sus habilidades mediante el uso de técnicas basadas en conocimientos teóricos y prácticos.

Administración como arte. La personalidad, creatividad, intuición y visión, son aspectos que distinguen a los buenos administradores de quienes no lo son. La habilidad para interactuar con las personas, innovar y tomar decisiones bajo situaciones de riesgo, hacen de la administración un arte.

Relación de la administración con otras disciplinas de las Ciencias Sociales

La administración se vincula con otras disciplinas del campo de las ciencias sociales que guardan estrecha relación con ella, las cuales se complementan para administrar de manera más efectiva las organizaciones. Así, por mencionar un ejemplo, se vincula con la economía cuando se habla de escasez de recursos, con la psicología cuando se habla de motivación del personal, con el derecho cuando se hace referencia a normas y reglas.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1. DEFINICIÓN PROPIA DE ADMINISTRACIÓN

Propósito de la actividad: Elaborar una definición propia del concepto administración.

Indicaciones:

- Con base en las indicaciones del docente y de manera colaborativa, analiza las definiciones de *administración* anteriormente mencionadas.
- A partir del análisis del punto anterior, elabora una definición propia del concepto administración. Puedes consultar fuentes adicionales para reforzar la actividad.

3. De acuerdo a las indicaciones del docente comparte la actividad con los compañeros del grupo.

Administración:

1.1.2 FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Como se pudo observar en las definiciones previamente analizadas, la administración se practica en un organismo social y su función principal es lograr de manera eficiente y eficaz el cumplimiento de los objetivos planteados.

En atención a lo expuesto, resulta conveniente apoyarnos en ideas del Maestro Agustín Reyes Ponce cuando menciona que *entre las diferentes formas de organizar el trabajo habrá unas mejores que otras*. En este sentido y aun cuando en este caso pudiéramos pensar exclusivamente en el trabajo realizado por las personas, en esta visión queda comprendida la planeación, organización, integración, dirección y control de los diferentes recursos que conforman la empresa.

Aquí consideramos conveniente incorporar un planteamiento efectuado a principios del siglo XX por el empresario francés, Henri Fayol, el cual sigue vigente en la administración de las organizaciones modernas. Para Fayol, la administración se efectúa a través de cinco aspectos centrales: *planear, organizar, mandar, coordinar y controlar* (Reyes, 2014).

Al planteamiento de Fayol se le conoce como proceso administrativo y las fases que lo componen no son únicas. A través de los años diferentes estudiosos de este campo han realizado distintas propuestas en función de sus investigaciones. Sobre esto se hablará a mayor profundidad en próximos temas de este libro de texto.



3. Administración y productividad.

En esta revisión de las funciones de la administración, una aportación importante es la efectuada por Chiavenato (2014, p. 43), cuando afirma que “el principal objetivo de la administración es asegurar la prosperidad máxima para la empresa pero también para el trabajador”.

Resulta importante plantear lo expuesto ya que una visión reduccionista de la administración se enfoca solamente en los beneficios para el negocio, dejando por fuera aspectos relacionados con la satisfacción del trabajador.

Como te podrás percatar, una de las definiciones del concepto anteriormente descritas dice que la administración “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana” (Mooney, citado por Reyes, 2014, p. 16).

Por consiguiente, se considera muy complicado que una organización logre la máxima eficiencia si deja fuera de sus objetivos aspectos relacionados con los beneficios de los trabajadores. Ahí radica precisamente uno de los retos más importantes de las organizaciones actuales, el cómo lograr que las personas encuentren en su lugar de trabajo, las condiciones ideales para desarrollar al máximo su potencial.

En cuanto a las características de la administración, es importante precisar que entre los investigadores y estudiosos del tema no existe un acuerdo general. Sin embargo, en este libro de texto nos apoyaremos en lo expuesto por Reyes (2014), quien distingue cuatro características: *Universalidad*, *Especificidad*, *Unidad temporal* y *Unidad jerárquica*.

Universalidad. La administración tiene carácter universal porque en cualquier lugar donde exista un grupo social habrá necesidad de administrar recursos humanos, materiales y financieros. En cualquier ámbito de nuestra vida personal o laboral practicamos la administración ya que –entre otros elementos– las personas al igual que las empresas, tenemos que administrar de manera eficiente nuestros recursos y tiempo.

Especificidad. Aunque los aspectos de la administración son específicos, esta considera cada uno de los elementos (técnicos, económicos, financieros, productivos, etc.) de una organización, los trabajadores de una empresa pueden tener diferentes especialidades y realizar diversas actividades, sin embargo, siempre tendrán la función de administrar. En una empresa existen personas específicas para administrar los recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc.

Unidad temporal. Aun cuando cada uno de los elementos del proceso administrativo se da por separado, estos siempre están presentes en el quehacer diario de las organizaciones ya que siempre es necesario planear, organizar, dirigir y controlar las actividades que se realizan.

Unidad jerárquica. Toda persona que tenga el nivel jerárquico de jefe, realiza de distintas formas actividades administrativas, de tal manera que desde el gerente general hasta el último de los jefes forman parte de una sola administración.



4. Clima laboral.



5. Administración del hogar.



6. Unidad jerárquica.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2. ORGANIZADOR GRÁFICO

Propósito de la actividad: Reconocer las funciones y características de la administración.

Indicaciones:

1. Con base en las indicaciones del docente y de manera colaborativa, elabora un organizador gráfico en el cual se describan funciones y características de la administración.
2. Utiliza de manera creativa imágenes y ejemplos para facilitar la representación de las ideas.
3. De acuerdo a las indicaciones del docente comparte la actividad con el grupo.

1.1.3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN



7. Coordinación administrativa.

La administración es tan antigua como el surgimiento de los primeros grupos sociales, pues desde que existió un jefe y un subordinado y en conjunto trataron de resolver problemas, surgió la necesidad de administrar.

Como se concluyó anteriormente, la administración busca el logro de los objetivos de una organización de manera eficiente y eficaz. Para ello, en función de las condiciones y circunstancias, quien administra se apoya en diferentes teorías, sistemas de información y experiencia.

Los resultados de una empresa se basan en el desempeño de una administración efectiva; sin embargo, esta no es tarea exclusiva de directivos o propietarios, sino de todos los integrantes de una organización.

Poco ayuda que una empresa cuente con buenas instalaciones, equipos y suficientes recursos financieros, si las personas que la integran no comparten la misma idea de su modelo administrativo. No puede funcionar adecuadamente una organización si jefes y subordinados se enfocan solamente en sus beneficios particulares.

A continuación se relacionan algunos beneficios de la administración lo cual nos ayuda a comprender su importancia dentro de las organizaciones.



SABÍAS QUE...

Para administrar una empresa se hace uso de diferentes herramientas y técnicas, las cuales se eligen en función de la actividad y el propósito.

- Contribuye para que las personas reconozcan la razón de ser de la organización.
- Permite identificar con claridad los objetivos y metas organizacionales.
- Ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades personales y de la empresa, plantando acciones estratégicas para su aprovechamiento o corrección.
- Crea conocimiento relevante sobre el uso y optimización de los recursos.
- Genera efectividad del esfuerzo humano.
- Mejora la comunicación y las relaciones entre los miembros de una organización.
- En el ámbito empresarial, ayuda a identificar e incorporar a los trabajadores mejor calificados.
- Permite el crecimiento sustentable de las organizaciones.
- Permite establecer controles y manejar desviaciones.
- Reduce costos.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3. DISCUSIÓN DE IDEAS, IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Propósito de la actividad: Reconocer la importancia de la administración en la vida personal y en el funcionamiento de las organizaciones.

Indicaciones:

1. Con base en las indicaciones del docente intégrate en equipo para analizar y responder de manera argumentada cada una de las situaciones y preguntas:
 - a) ¿Es importante la administración en tu vida cotidiana?
 - b) Imagina que como propietario de una microempresa no tienes definidos los objetivos estratégicos del negocio ¿qué crees que pueda suceder en el corto plazo?
 - c) En conjunto con otro compañero se puso en operación el proyecto emprendedor trabajado el semestre anterior. Sin embargo, es necesario contratar a cuatro personas ¿qué harías?
 - d) María y Sofía, también han iniciado con la operación de su proyecto emprendedor y consideran que han sido muy afortunadas debido a que lograron obtener un contrato muy atractivo. Sin embargo, recientemente empezaron a recibir llamadas de su cliente debido a incumplimiento con la calidad del producto. Si estuvieras en el lugar de alguna de ellas, ¿qué acciones realizarías?
2. En las situaciones descritas anteriormente, ¿cuál es la importancia de la administración?
3. Acuerda tus respuestas con los integrantes del equipo, y de acuerdo con las indicaciones del docente exponlas ante el grupo en un intercambio de ideas.
4. Como evidencia de la actividad, de manera colaborativa elabora una síntesis de la discusión en la cual se distingan claramente las respuestas de tu equipo.

1.1.4 LA EMPRESA

Para Reyes (2014), el concepto de empresa es uno de los más difíciles de definir ya que este se aplica a diversas realidades. De tal manera que si pensamos en una empresa con fines de lucro, la definición de la misma puede variar con relación al concepto que se tenga de una empresa pública. Sin embargo, este autor menciona que el principal aspecto en una empresa es lo económico, ya que la considera como “una unidad de bienes y servicios para satisfacer el mercado”.

Por su parte, Fernández (Citado por Alonso y Ocegueda, 2006, p. 153) define una empresa como *la unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.*

Como lo aprendiste al cursar la asignatura *Economía, empresa y sociedad*, las empresas son un factor muy importante para el desarrollo económico ya que a través de la creación de empleos contribuyen al bienestar de familias y comunidades, y a su vez, éstas obtienen de las empresas beneficios económicos y sociales que les ayudan a satisfacer sus necesidades personales.



8. Empresas.

Bienes Materiales	Hombres	Sistemas
<ul style="list-style-type: none"> • Edificios • Maquinaria • Equipos • Herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> • Obreros • Supervisores • Técnicos • Directivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Ventas • Finanzas • Recursos humanos

Para poder cumplir con su propósito las empresas se conforman por diferentes elementos que contribuyen a su operatividad, y cada una de ellas los estructura en función de los referentes de sus directivos y las características de la organización.

De acuerdo con Reyes (2014), los elementos de una empresa se integran por *bienes materiales, hombres y sistemas*.

Clasificación de las empresas de acuerdo a su actividad

Comerciales. Su actividad principal es la compra-venta de productos, ya que fungen como intermediarios entre el productor y el consumidor. Las empresas comerciales se pueden clasificar en mayoristas y minoristas.

Industriales. Son aquellas que producen bienes mediante la extracción y transformación de materias primas. Éstas a su vez se clasifican en extractivas y de transformación o manufactura.

De servicios. Son aquellas que tienen como finalidad proporcionar un servicio a la población o las empresas. Las empresas de servicios pueden ser públicas, privadas o mixtas.



9. Actividad empresarial.

Clasificación de las empresas con base en el número de trabajadores y el importe de sus ventas

Micro. Son empresas de cualquier sector que tienen hasta 10 trabajadores y un rango de ventas de hasta 4 millones de pesos anuales.

Pequeña. Una empresa de comercio se clasifica como pequeña si planta laboral es de 11 a 30 trabajadores y el importe de sus ventas oscila entre 4.01 y 100 millones de pesos anuales; para el sector industrial y de servicios una empresa se considera pequeña cuando tiene de 11 a 50 trabajadores y un rango de ventas de 4.01 hasta 100 millones de pesos anuales.

Mediana. Para el sector comercio una empresa se considera mediana cuando tienen de 31 hasta 100 trabajadores, para el sector servicios es necesario tener de 51 a 100 trabajadores, y para el sector industrial se necesita tener entre 51 y 200 trabajadores, además un rango de ventas de 100.01 hasta 250 millones de pesos para cada uno de los sectores.



10. Tamaño de las empresas.

Clasificación de acuerdo a su finalidad

Públicas. Se les denomina así a las empresas que son propiedad del Estado. Estas pueden ser federales, estatales o municipales.

Ejemplos de empresas públicas: Petróleos Mexicanos (PEMEX), Instituto Nacional del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), Comisión Federal de Electricidad (CFE), Juntas Municipales de Agua Potable.

Privadas. Son aquellas empresas que no cuentan con participación del gobierno. En estas empresas el capital es aportado por parte de una persona o varios inversionistas, y su finalidad principal es obtener utilidades.

Ejemplos de empresas privadas: Coppel, Ley, Coca Cola, Bimbo.



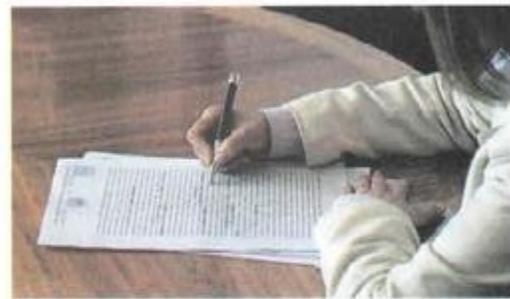
11. Empresas privadas.

Clasificación de acuerdo a su régimen jurídico

Sociedad mercantil. En la Ley General de Sociedades Mercantiles se distinguen seis tipos de sociedades: Sociedad en nombre colectivo, Sociedad en comandita simple, Sociedad de responsabilidad limitada, Sociedad anónima, Sociedad en comandita por acciones, Sociedad cooperativa y Sociedad por acciones simplificadas.

Sociedad Civil. Este tipo de sociedades se rige por el Código Civil y en ella los socios se obligan a combinar sus recursos y/o esfuerzos para la realización de un fin común de carácter preponderantemente económico, pero que no constituye una especulación comercial.

Persona física con actividades empresariales. En este tipo de empresas el propietario es solamente una persona.



12. Régimen jurídico de las empresas.

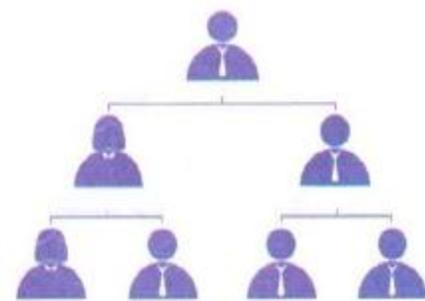
Áreas funcionales de la empresa

Como se estudió en el tema anterior, las empresas se clasifican en función de su actividad principal, número de trabajadores e importe de sus ventas, finalidad y régimen jurídico.

Bajo esta situación y en función de sus objetivos, las empresas necesitan operar con una estructura que les permita aprovechar al máximo sus recursos para consolidarse como organizaciones competitivas.

En esta intención, los directivos definen las áreas funcionales de la empresa basados en el principio de división y especialización del trabajo, así como en los objetivos y metas organizacionales.

Lo anterior genera que las empresas funcionen con distintas áreas y con objetivos muy específicos para cada una de ellas.



13. Áreas de una empresa.



14. Producción.



15. Mercadotecnia.



16. Finanzas.



17. Personal.

Entre los teóricos de la administración no existe un acuerdo único en cuanto a las áreas funcionales de una empresa, sin embargo, nos apegaremos a un planteamiento ampliamente utilizado en las Mipymes, el cual distingue las áreas de: *producción, mercadotecnia, contabilidad y finanzas, y personal.*

1. *Área de producción.* Esta área se encarga de la transformación de los bienes en productos finales, ya sea para consumo o capital. Producir es literalmente tomar la materia prima para convertirla en un bien que puede ser tangible o intangible, dependiendo del giro de la empresa u organización. En esta área se realizan diversas actividades clave; sin embargo, algunas de las más relevantes se relacionan con el control de calidad de los insumos, procesos, desempeño laboral, y por supuesto, el producto final.
2. *Área de mercadotecnia.* Esta área no solo promueve la venta y posicionamiento de los productos y servicios -como tradicionalmente se piensa- sino que funciona como un medio para comunicar a los consumidores las ventajas y beneficios de los bienes ofertados. Identificar qué es lo que está sucediendo entre compradores y vendedores, cuáles son las necesidades y problemas del cliente, cuánto están dispuestos a pagar, cuál es la mejor forma de distribución, cuáles son las estrategias de promoción que deben utilizarse, entre otras, son preguntas que se plantean e intentan responder en esta área.
3. *Área de contabilidad y finanzas.* Operar un sistema contable que permita registrar ingresos, gastos e inversiones, es fundamental en toda empresa. Lo anterior permite identificar oportunidades de inversión y corregir posible desviaciones del gasto. Adicionalmente, es muy importante para cumplir con obligaciones de tipo fiscal y laboral. A través de las finanzas se estudian las distintas maneras de hacer uso del capital monetario. Las tres funciones principales de un administrador financiero son:
 1. Planeación y análisis financieros
 2. Determinación de la estructura de los activos
 3. Manejo de la estructura financiera
4. *Área de personal.* El reclutamiento, selección, contratación e inducción de trabajadores de nuevo ingreso son actividades clave en una empresa, mismas que generalmente se realizan por conducto del área de personal. Otra de las funciones de esta área son las que refieren a la evaluación del desempeño de los trabajadores, así como a la capacitación y adiestramiento. Por lo general, en las micro y pequeñas empresas las actividades descritas anteriormente se realizan por conducto de trabajadores que se desempeñan en otras áreas, es decir, no trabajan exclusivamente en estas tareas. Sin embargo, en las medianas y grandes empresas el área de personal es una de las de mayor atención por parte del personal directivo. En cualquiera de los casos es primordial atender de manera oportuna y efectiva lo

relacionado con el personal, ya que es elemento clave para el cumplimiento de la misión empresarial.



SUBPRODUCTO 1. ORGANIZADOR GRÁFICO

Propósito de la actividad: Elaborar un organizador gráfico en el cual se incluyan aspectos relacionados con la conceptualización de la administración.

Indicaciones:

1. De acuerdo a las indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo, elabora un organizador gráfico que incluya lo siguiente:
 - a) Definición e importancia de la administración
 - b) Funciones y características de la administración
 - c) Definición de empresa
 - d) Recursos y áreas funcionales de una empresa
2. Al elaborar el organizador gráfico te sugerimos utilizar colores e imágenes que hagan atractivo el trabajo. Aprovecha la oportunidad para desarrollar tus habilidades creativas.
3. De acuerdo a las indicaciones del docente comparte la actividad con el grupo.

1.2 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

¿Qué es administrar? ¿Por qué es importante administrar? ¿Cómo se puede lograr una buena administración? Las preguntas anteriores son algunos de los cuestionamientos que se nos presentan continuamente y con las cuales de cierta manera ya te relacionaste mediante lecturas y actividades previas.

Aunque la administración surge desde el momento mismo en que el hombre se empezó a organizar en grupos para resolver problemas y satisfacer necesidades, como ciencia su estudio es relativamente reciente. Como ya se mencionó antes, el crecimiento poblacional y el intento por resolver oportunamente las necesidades sociales provocó la creación de más organizaciones, mismas que empezaron a operar con estructuras más complejas y con mayores recursos, pero sobre todo, con objetivos y metas más difíciles de cumplir.

Lo anterior generó que algunos trabajadores y empresarios, posteriormente convertidos en investigadores de la administración, empezaran a estudiar la mejor manera de producir bienes o servicios.

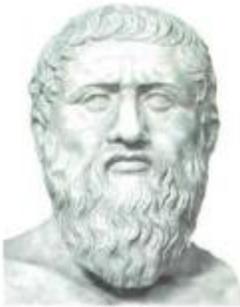
Por consiguiente, el hombre empezó a preguntarse qué estaba haciendo con los recursos disponibles y cómo podía utilizarlos para satisfacer las necesidades de manera más eficiente y eficaz, es así que a principios del siglo XX se empieza a estudiar la administración como ciencia.

Ahora bien, es necesario precisar que antes del siglo XX, diversos filósofos y economistas –entre otros- efectuaron importantes aportaciones a la administración las cuales recuperaron algunos estudiosos de la teoría administrativa. Un ejemplo de ello es lo mencionado por Chiavenato (2014, p. 21), cuando expone que “la teoría de la estructura jerárquica no es nueva. Platón, Aristóteles y Hamurabi ya hablaban de ella”.



18. Pensamiento administrativo.

De la misma manera, algunos economistas como Adam Smith y David Ricardo, planteaban ideas relativas a la división del trabajo, y el salario y la producción respectivamente.



Platón



Aristóteles



David Ricardo

19. Filósofos y economistas que contribuyeron a la evolución del pensamiento administrativo.

En este apartado conocerás aspectos relevantes de la evolución histórica de la administración, haciendo un breve recorrido desde la época antigua hasta el fin de la Revolución Industrial.

1.2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Conocer el origen y evolución de la administración es esencial para quien estudia o ejerce esta disciplina en cualquier organización. En este sentido, consideramos conveniente incorporar en este espacio una afirmación efectuada por Robbin y DeCenzo (2009), quienes exponen que “Conocer la historia de la administración puede ayudar a entender la teoría y el ejercicio de la administración actuales”.

En páginas siguientes se presenta un breve resumen de algunas características de la administración durante diferentes periodos.

Época antigua

Para efectos de distinguir aspectos relacionados con la historia de la administración, incluiremos en este apartado características referentes a la época primitiva, surgimiento y desarrollo de las grandes civilizaciones, y la antigüedad grecolatina.

Época primitiva

Desde la época primitiva el hombre ha trabajado para satisfacer sus necesidades, y a partir de ello buscó la manera de organizarse en grupos, es decir, en sociedades donde cada uno de sus integrantes cumplía funciones específicas.

Durante este tiempo el hombre empezó a trabajar en actividades de caza, pesca y recolección. En función de la edad y el sexo los miembros de una asociación empezaron a distribuirse el trabajo, así, los hombres más fuertes desempeñaban tareas que requerían de gran esfuerzo físico, mien-


SABÍAS QUE...
La administración surge a partir de que el hombre comienza a trabajar en sociedad.

tras que los jefes de familia tomaban las decisiones más importantes de su grupo. Con lo anterior se observa una ligera incorporación de dos elementos claves de la administración: la división del trabajo y la toma de decisiones.

Con el descubrimiento de la agricultura el hombre tuvo la necesidad de coordinar mejor sus esfuerzos para los trabajos de cosecha, almacenamiento y comercio, para lo que aplicó distintas formas de administración en esta actividad.

Grandes civilizaciones

El hombre empieza a dejar los pequeños asentamientos para iniciar con la vida urbana. Surgen las civilizaciones de Mesopotamia y Egipto, las cuales empiezan con el uso de la escritura, y son las primeras en establecer formas de organización política dando paso al surgimiento del Estado.

El crecimiento de los asentamientos generó la necesidad de nuevas formas de administración provocando el surgimiento de leyes y el pago de tributos. La producción aumenta y surgen nuevos oficios.

La civilización Egipcia es reconocida por sus majestuosas pirámides las cuales requirieron para su edificación de un gran número de personas. En el diseño y construcción de este tipo de obras queda de manifiesto la división y especialización del trabajo.

Antigüedad grecolatina

Esta época se caracteriza por el surgimiento del esclavismo; la administración se basaba exclusivamente en la supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y estaba obligado a realizar cualquier actividad de producción. Existió un bajo rendimiento en la producción debido al descontento y trato inhumano al que eran sometidos los esclavos con estas medidas administrativas.

Edad media

Durante este periodo el modo de producción esclavista deja su lugar al modo de producción feudal. La administración del feudo está sujeta al criterio del señor feudal, quien administraba la justicia y ejercía un control sobre la producción del siervo.

El señor feudal posee grandes extensiones de terreno y en conjunto con los miembros del clero concentra el poder económico y político. Se construyen grandes Castillos para protegerse de los ataques, ya que a través de las guerras el vencedor se hacía de nuevas extensiones de terreno y más siervos. Para algunos autores, durante este periodo no se acaba con la esclavitud sino que solo surge una nueva variante ya que en casos como el antes mencionado, el siervo solo cambiaba de dueño.



20. Comercio en la época feudal.



21. Pirámides de Egipto.



GLOSARIO

Feudalismo

Sistema de gobierno y de organización económica, social y política propio de la Edad media, basado en una serie de lazos y obligaciones que vinculaban a vasallos y señores.



GLOSARIO

Gremio

Corporación formada por los maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión u oficio, regida por ordenanzas o estatus especiales.



22. Edad Media.



23. Revolución Industrial.

Se presenta una clara distinción de clases sociales integrada por la Nobleza, el Clero y los Siervos, limitándose la movilidad de clase. Se concentra el poder en los señores feudales y los miembros del clero.

Surgen los talleres artesanales y se desarrolla el comercio como actividad elemental entre productores y consumidores.

Al finalizar esta etapa un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, surgiendo así un sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Como antecedente a los sindicatos se crean los gremios como una forma de organización del trabajo especializado para comercializar productos.

Revolución Industrial

Un hecho que sin duda marca un parteaguas en la historia de la administración es la Revolución Industrial, la cual inició en Inglaterra a finales del siglo XVIII y se puede dividir en dos épocas distintas con características específicas (Burns, citado por Chiavenato, 2014, p. 27).

1. 1780-1860: Primera Revolución Industrial o revolución del carbón y el hierro.
2. 1860-1914: Segunda Revolución Industrial, o del acero y la electricidad.

Pero ¿Qué representa este periodo para el estudio de la administración? Con la creación de la máquina de vapor y otros inventos se intensificó la producción y el requerimiento de mano de obra. Surge la producción masiva y la necesidad de planear y controlar importantes procesos. Se intensifica la urbanización con el abandono de la actividad agrícola y la concentración en los empleos que demandaban las fábricas. El poder de las maquinas vuelve más económico manufacturar los productos. Se presentan cambios que dan lugar a un importante desarrollo económico, tecnológico e industrial. Durante este periodo los medios de transporte y comunicación se desarrollan a gran velocidad.

Pero con esto, también se desarrollaban nuevas necesidades, como las de alguien que previera la demanda, que garantizara la disponibilidad de los materiales que se necesitaban para el proceso de fabricación, asignar las tareas que cada persona realizaría, dirigiera las actividades, entre otras cosas. Es así como surgen los gerentes, personas que se encargan precisamente de que todo esté en óptimas condiciones para el desarrollo de dichas tareas.

Para Chiavenato (2014, p. 29), durante la Revolución Industrial se presentaron ciertos cambios que marcaron la época:

- Aparición de las fábricas y de las empresas industriales.
- Sustitución del artesano por el obrero especializado.
- Crecimiento de las ciudades y de la necesidad de la administración pública.
- Surgimiento de los sindicatos.
- Nacimiento del marxismo derivado de la explotación capitalista
- Primeros experimentos con la administración de empresas.
- Consolidación de la administración como área del conocimiento.



SABÍAS QUE...

“Con la nueva tecnología de los procesos de producción y de la construcción y funcionamiento de las máquinas, así como el aumento de la legislación destinada a defender y proteger la salud y la integridad física del trabajador, la administración y dirección de empresas industriales se convirtieron en una gran preocupación para los propietarios”.

(Chiavenato, 2014, p.28)

Podemos concluir en esta primera parte que la administración surge desde que el hombre se constituyó en grupos sociales y que ésta disciplina ha evolucionado a través del tiempo, distinguiéndose con características propias desde la época primitiva hasta la época moderna.

En cada una de las épocas comprendidas en el periodo referido en el párrafo anterior, el hombre ha utilizado la administración de manera consciente o inconsciente para solucionar problemas y necesidades, dejando constancia de su relevancia y necesidad.



SUBPRODUCTO 2. ORGANIZADOR GRÁFICO

Propósito de la actividad: Elaborar un organizador gráfico en el cual se incluyan aspectos relacionados con los antecedentes históricos de la administración.

Indicaciones:

1. Previa lectura del apartado 1.2.1. *Antecedentes históricos de la administración*, investiga en diferentes fuentes información adicional sobre el tema.
2. De acuerdo a las indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo, elabora un organizador gráfico en el cual se incluyan las principales características de la administración durante los siguientes periodos:
 - a) Época antigua.
 - b) Edad Media.
 - c) Revolución Industrial.
3. Al elaborar el organizador gráfico te sugerimos utilizar colores e imágenes que hagan atractivo el trabajo. Aprovecha la oportunidad para desarrollar tus habilidades creativas.
4. De acuerdo a las indicaciones del docente comparte la actividad con el grupo.



24. Administración científica.

1.2.2 ENFOQUES Y TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

A finales del siglo XIX y principios del XX, el crecimiento de nuevas empresas y la dificultad para atender oportunamente los problemas que enfrentaban estas organizaciones, generó la necesidad de administrar con mayores niveles de efectividad. Problemáticas derivadas de la insatisfacción laboral, operación de los equipos, desperdicio excesivo de recursos, entre otros, llamaron

la atención de administradores y propietarios. Se observó la carencia de conocimientos que dieran respuesta a las nuevas exigencias, por lo que se pensó transitar de un manejo administrativo exclusivamente empírico, a un estilo de administración con un enfoque científico.

Lo anterior dio origen al surgimiento de corrientes de la administración preocupadas por atender -entre otras- las problemáticas mencionadas. Así, a principios del siglo XX surgen dos corrientes de la administración ampliamente conocidas en este campo. Una de ellas se desarrolla en los Estados Unidos por conducto de Frederick W. Taylor, la cual es conocida como *Escuela de la administración Científica*. De la misma manera, en Europa surge la *Teoría Clásica encabezada* por el francés Henri Fayol.

La Escuela de la Administración Científica enfocaba su atención en la racionalización del trabajo, mientras que la Teoría clásica “pretendía aumentar la eficiencia de la empresa en razón de su organización y los principios generales de la administración con bases científicas” (Chiavenato, 2014, p. 37)

La administración científica

Esta escuela es iniciada y encabezada por Frederick W. Taylor, y tiene como sus principales seguidores a Henry Lawrence Gantt, Frank y Lillian Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford. El método científico empieza a ser utilizado para resolver los problemas de la administración, buscando la mejor manera de realizar las tareas dentro de las fábricas.

Munch (2007, p. 74), define la administración científica como “la aplicación de los métodos de ingeniería y experimentación a la administración, orientados hacia el incremento de la productividad”.

A principios de siglo XX Frederick W. Taylor, a quien se le conoce como el padre de la administración científica, plantea las primeras contribuciones de esta escuela. Taylor nació en Filadelfia, Estados Unidos, perteneciente a una familia de clase media, inició como operario en la *Midvale Steel Company* donde fue capataz, jefe de taller e ingeniero, después de graduarse en el *Stevens Institute* (Chiavenato, 2014).

Taylor, quien planteaba que la administración debía ser estudiada de manera científica y no empírica, efectúa una importante contribución mediante *el estudio de tiempos y movimientos* en el cual aborda técnicas para racionalizar el trabajo de los obreros. Con su investigación, Taylor concluyó



SABÍAS QUE...

Frederick W. Taylor fue un ingeniero estadounidense, nacido en Pennsylvania en 1856, su publicación más importante fue el libro titulado *The principles of scientific management*.

“que si el obrero más productivo percibe que obtiene la misma remuneración que su colega menos productivo, acaba conformándose y pierde el interés, por lo que produce menos de lo que podría dar su capacidad” (Chiavenato, 2014, p. 42).

Basado en lo anterior, Taylor distingue dos tipos de pago para el trabajador: por un lado propone un determinado pago si el trabajador cumple con un criterio de producción considerado como estándar o promedio para la planta laboral; y por otro lado plantea una remuneración basada en función de los excedentes sobre el estándar. Este sistema de pago aún se sigue utilizando en ciertas empresas y tareas.

Apoyado en un análisis científico y el estudio de tiempos y movimientos, Taylor determinó que se pueden encontrar mejores métodos para desempeñar el trabajo, por lo que propone sustituir los métodos empíricos por métodos científicos.

A esta propuesta de Taylor (Chiavenato, 2014, p. 43) se le conoce como Organización Racional del Trabajo y se fundamenta en lo siguiente:

- Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
- Estudio de la fatiga humana.
- División del trabajo y especialización del operario.
- Diseño de puestos y tareas.
- Incentivos salariales y premios por producción.
- Concepto de *homo economicus*.
- Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, comodidad y otros).
- Estandarización de métodos y de máquinas.



25. Elementos de administración.



GLOSARIO

Principio

“Es una afirmación válida para una determinada situación; un pronóstico de lo que se debe hacer cuando se presente una situación”.

Chiavenato (2014, p. 48)

Principios de la administración científica

La administración científica plantea principios propuestos por Taylor, Emerson y Henry Ford.

En la tabla siguiente se describen los principios de la administración científica según Taylor.

Principio	Descripción
<i>Principio de la planeación</i>	Sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo.
<i>Principio de la preparación</i>	Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.
<i>Principio del control</i>	Controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.
<i>Principio de la ejecución</i>	Asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

Fuente: Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración (8ª ed.). México. Mc Graw Hill (pp. 48-49)



26. Henry Ford.

Henry Ford (1863-1947)

Se le considera uno de los principales exponentes de la administración científica y es ampliamente reconocido por sus aportes en el ámbito empresarial, particularmente en el sector automotriz. Ford, nacido en Dearborn, Michigan, fundó en 1903 la *Ford Motor Company* no sin antes sufrir experiencias desagradables en dos proyectos previos.

En su nueva aventura empresarial Ford se planteó producir automóviles a precios accesibles para la población. Más allá del diseño de los autos, se le reconocen sus ideas para fabricarlos: incorporó métodos novedosos orientados a reducir los tiempos de fabricación y utilizar de

manera más eficiente los recursos, teniendo como referente principal la calidad de la producción. Chiavenato (2014, p. 49) otorga un importante reconocimiento a Henry Ford cuando menciona que sus ideas innovadoras tuvieron “más efecto en la humanidad que muchos de los grandes inventos del pasado”.

En 1908 Ford saca al mercado su primer Ford T, y para 1916 logra reducir en más de un cincuenta por ciento el precio inicial de venta. Su base para lograr esto fue su sistema de producción en masa o en serie, en el cual predominaba la estandarización y el mecanicismo de las tareas. El diseño de tareas mecánicas y repetitivas no requería de personal calificado, aspecto que generó una gran demanda de trabajo con trabajadores locales e inmigrantes.

Durante esa época el pueblo estadounidense estaba adquiriendo el Ford T a gran escala, de tal manera que para “1926 ya contaba con 88 fábricas, 150 000 empleados y fabricaba 2 millones de automóviles al año” (Chiavenato, 2014, p. 49).

Pero Ford no solo pensaba en las utilidades empresariales; a pesar de las fuertes críticas a su método de producción en cadena basado en ideas de Taylor, se interesaba porque el trabajador mejorara sus condiciones. Instauró la jornada de ocho horas diarias cuando en ese tiempo oscilaba entre diez y doce horas, y estableció el salario mínimo de cinco dólares diarios con lo cual sus empleados se sentían reconocidos y satisfechos, alejándose de cualquier conflicto laboral.



27. Henry L. Gantt.

Henry Lawrence Gantt (1861-1919)

Nació en el Condado Calvert, Maryland, EEUU. Fue un humanista que simpatizó con los “poco privilegiados”. Una de sus más grandes aportaciones fue la de crear un ambiente el cual permitiera que sus trabajadores estuvieran más motivados y a su vez fueran más cooperativos, y para lograrlo les fijó tareas definidas.

Grafica de Gantt

Este ingeniero nacido en los Estados Unidos implementó métodos de capacitación para los obreros y su más importante aportación a la administración es la Gráfica de Gantt a través de la cual se determinan los tiempos y las actividades que deben de realizarse en un programa de trabajo. Esta gráfica también es conocida como Gráfica de barras y se utiliza para planear actividades. (Münch, 2007).

Con las gráficas de Gantt es posible identificar en que se está utilizando cada uno de los recursos y el tiempo de duración de este uso, además ayuda al administrador a tener una visión completa del uso de los recursos y del tiempo.



28. Gráfica de Gantt.

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)

Frank Gilbreth nació en Fairfield, Estados Unidos. Cuando contaba con 17 años, y habiendo aprobado los exámenes para ingresar al Instituto Tecnológico de Massachusetts, abandonó sus estudios para trabajar con Renton Whiden, empresario de la construcción. Una de sus más grandes aportaciones fue el desarrollo de un método de estudio de movimientos con el que identificó 17 elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir la cantidad de movimientos necesaria. Su esposa Liliana E. Moller, Ingeniero Industrial y Psicóloga, trabajó con él en la búsqueda de nuevas formas de hacer más efectivo el trabajo.



29. Lilian y Frank Gilbreth.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 4. ANÁLISIS DE LA PELÍCULA TIEMPOS MODERNOS

Propósito de la actividad: Analizar la película *Tiempos modernos*, estableciendo relación con postulados de la Escuela científica.

Indicaciones:

1. Previa lectura del apartado Escuela científica, indaga en diferentes fuentes acerca del Taylorismo y el Fordismo.

Postulados de la Escuela científica	Aspectos relevantes	Fuente
Taylorismo		
Fordismo		

2. El docente organiza el grupo para ver la película *Tiempos modernos*, protagonizada por Charles Chaplin.
3. De manera colaborativa y con base en las indicaciones del docente, elabora 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 la administración científica*: establecer relación con postulados de la administración científica, con base en el análisis de al menos dos escenas.
4. Elabora 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 la administración científica.
6. La extensión y forma del escrito serán definidos por el docente.

Escuela clásica de la administración

El creador de esta escuela es el ingeniero Henri Fayol, la cual surge en Francia en 1916 y se expande posteriormente a toda Europa. Mientras que la administración científica se enfocaba en el trabajador, “la teoría clásica se distingue por la relevancia que otorga a la estructura que debe tener la organización para lograr altos niveles de eficiencia” (Chiavenato, 2014, p. 59).

Como recordarás, en los primeros temas se comentó que el objeto de estudio de la administración son las organizaciones, y lo que se pretende durante su ejecución es lograr la máxima eficiencia en ellas. Entonces, como puedes observar, la escuela científica y la escuela clásica se enfocan en ello, aunque lo hacen desde distintos enfoques.

La teoría clásica de Fayol se orienta hacia la organización de manera integral, lo cual incluye departamentos, puestos, personas, recursos, procesos, unidad de mando, autoridad. Para Chiavenato (2014, p. 59), una de las grandes contribuciones de Fayol es que “partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con lo cual inauguró un enfoque anatómico y estructural que rápidamente sustituyó el enfoque analítico y concreto de Taylor”.

Henri Fayol (1841-1925)

De origen francés, Henri Fayol es considerado al igual que Taylor, como uno de los fundadores de la Teoría de la Administración. Nació en Constantinopla, obtuvo el título de ingeniero de Minas en Francia y publicó en 1916 su obra *Administración industrial*. Identificó las principales actividades (o áreas funcionales) que, de acuerdo con su criterio, deberían existir en cualquier organización: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contabilidad y gerencia. (Münch, 2007)



30. Funciones básicas en una empresa.

Esta corriente también conocida como escuela del proceso administrativo, estaba integrada por directivos empresariales como Fayol, James D. Mooney, Lyndall Urwick, entre otros.

Funciones básicas de las empresas según Fayol

Funciones técnicas. Toda empresa se dedica a la producción de bienes o servicios. Corresponde a las tareas que se relizan en áreas operativas.

Funciones comerciales. Para su operación es necesario realizar la compra, venta e intercambio de productos. Quienes realizan estas funciones poseen conocimientos técnicos y administrativos.

Funciones financieras. Captación e inversión del capital. El manejo de los recursos financieros de la empresa es un trabajo de alta especialidad y responsabilidad.

Funciones de seguridad. Se refiere al cuidado de los bienes de la empresa y de los trabajadores. La seguridad laboral es un tema de amplia importancia para las empresas.

Funciones contables. Es necesario realizar registros contables, balances, costos, estadísticas e inventarios. Generalmente, personal de mandos medios realiza estas funciones.

Funciones administrativas. Estas funciones están por encima de las otras, ya que a través de ella se coordinan y sincronizan las cinco anteriores. Quienes desempeñan estas tareas se ubican en puestos directivos.

Es conveniente abrir un espacio para recuperar la definición de administración que hace Fayol, ya que para este ingeniero francés administrar es “prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Chia-venato, 2014, p. 60). Las anteriores se consideran tareas que debe realizar el administrador como parte de sus funciones administrativas. Fayol fue el primero en efectuar un planteamiento relacionado con el proceso administrativo, tema del que se hablará a mayor profundidad posteriormente.

Por consiguiente, la función administrativa requiere prever el futuro planteando las estrategias para cumplir los objetivos y metas, establecer la organización como estructura y como tareas, dirigir y coordinar los esfuerzos y recursos, y verificar mediante mecanismos de control que lo planeado se cumpla.

Otra contribución de la escuela clásica son los 14 principios de la administración de Henri Fayol, los cuales se describen en la siguiente tabla.



31. Funciones técnicas.



32. Funciones comerciales.



33. Funciones financieras.



34. Funciones de seguridad.



35. Funciones de contabilidad.



36. Funciones administrativas.

Principio	Características
División del trabajo.	Se refiere a especializar cada una de las tareas a realizarse dentro de una empresa, para de esta manera aumentar la eficiencia dentro de la misma.
Autoridad y responsabilidad.	Establece que dentro de una organización la autoridad está facultada para dar órdenes y esperar obediencia por parte de los subordinados.
Disciplina.	El respeto a las reglas por parte de los miembros de una organización.
Unidad de mando.	Un empleado no debe tener más de un jefe del cual recibirá órdenes.
Unidad de dirección.	Un jefe para un grupo de empleados dentro de una misma dirección y con objetivos comunes.
Subordinación de los intereses individuales a los generales	Los intereses generales estarán por encima de los intereses personales.
Remuneración del personal.	Las remuneraciones deberán de ser justas tanto para el empleado como para el empleador.
Centralización.	Concentración de la autoridad en los más altos mandos de una organización.
Cadena escalar.	La línea de autoridad irá del escalón más alto al más bajo de tal manera que cada persona reporte a un solo jefe.
Orden.	Deberá de existir un espacio para cada cosa y para cada persona con la finalidad de que siempre estén en el lugar y en el tiempo que se les requiera.
Equidad.	Las empresas y sus gerentes deberán ser justos.
Estabilidad del personal.	Las organizaciones con mayor índice de rotación de personal son menos eficientes por lo que es necesario promover la estabilidad laboral.
Iniciativa.	Capacidad para generar un plan y asegurarse personalmente de su éxito.
Espíritu de grupo.	Para lograr un mejor trabajo dentro de una organización es necesario que cada uno de sus miembros se identifiquen y se sientan orgullosos de esta.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5. DISCUSIÓN DE IDEAS

Propósito de la actividad: Analizar mediante un ejercicio de discusión de ideas, los principios de administración de Henri Fayol.

Indicaciones:

1. Previa integración de equipos, el docente les asignará a cada uno algunos de los principios de administración de Henri Fayol.
2. Al interior del equipo analiza los principios asignados y acuerda un posicionamiento en relación a su interpretación y aplicación en las organizaciones.

Principio de la administración de Henri Fayol	Interpretación	Aplicación en las organizaciones

3. El docente promueve y modera un intercambio de ideas entre los equipos, a partir del posicionamiento de cada uno de ellos.
4. Como evidencia elabora una síntesis de la discusión en la cual se incluyen los siguientes aspectos:
 - a) Una breve introducción a los postulados de la escuela clásica.
 - b) Una descripción de los catorce principios de Fayol, indicando un ejemplo de aplicación para cada uno de ellos.
5. Los criterios de extensión y forma de la síntesis serán indicados por el docente.

Escuela Humano – Relacionista

Esta escuela también conocida como Escuela de Las Relaciones Humanas se caracteriza por la importancia que otorga a las personas y su conducta por encima de las tareas y la estructura, aplicando la psicología y la sociología para mejorar la productividad laboral.

Con su enfoque humanista, esta corriente surgida en los Estados Unidos antepone lo humano a lo técnico, por lo que se asume como oposición a los postulados de la teoría clásica de la administración (Chiavenato, 2014).

Para Chiavenato (2014), los siguientes hechos originan el surgimiento de la teoría de las relaciones humanas.

1. *La necesidad de democratizar y humanizar la administración.* Se observó la necesidad de liberar a la administración de los conceptos rígidos de la teoría clásica para enfocarse en el aspecto humano.
2. *El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente la psicología.* Desde la óptica de sus promotores, con su aplicación se demostraba lo inadecuada de utilizar la teoría clásica de la administración.
3. *La contribución de importantes científicos sociales.* Las aportaciones de John Dewey, Kurt Lewin, Elton Mayo, Vilfredo Pareto y Robert Owen, entre otros, fortalecen las ideas de esta escuela.
4. *Los resultados del experimento de Hawthorne.* Experimento realizado por Elton Mayo entre 1927 y 1932.

Robert Owen (1771-1858)

Robert Owen nació en el País de Gales y contribuyó con importantes aportaciones a la práctica educativa y empresarial. Como todo inquieto e ilustre personaje que incursiona y amplía sus investigaciones, se interesó por estudiar problemas generados por la revolución industrial.

Las aportaciones de Owen son relevantes porque centra su atención en las condiciones del trabajador y enfoca sus ideas en el bienestar de los obreros. De cualidades extraordinarias y con una visión enorme, a los 18 años Owen ya contaba con un negocio propio y antes de los 30 años ya era un eminente empresario.

Respecto a su experiencia empresarial, Owen (citado por Vélez, 2007) deja constancia de sus prácticas cuando menciona

“Trataba de un modo tan natural a la gente que conocía que pronto gané su confianza, lo que me permitió aprovechar únicamente sus cualidades. Con frecuencia me sorprendió mucho descubrir la facilidad con que conseguía mis objetivos, en comparación con otros que habían obtenido una educación muy superior a la mía” (p. 7)

Una práctica generada en Londres a raíz de la revolución industrial fue la incorporación de menores al trabajo en las fábricas. Niños de siete años en adelante eran empleados trabajando jornadas de más de 8 horas.

Como empresario Owen intenta hacer algo al respecto y realiza un experimento en su empresa para que los niños menores de diez años de edad



37. Robert Owen.

no trabajen; el resultado fue tan exitoso que implicó grandes beneficios comerciales (Vélez, 2007).

La visión humanista de Owen le hizo comprender que no solo se trataba de enfocarse en mejorar las condiciones de trabajo, sino que era necesario generar otro tipo de contribuciones para generar cambios que significaran un verdadero progreso social.



38. Elton Mayo.

George Elton Mayo (1880-1949)

George Elton Mayo nació en Adelaida, Australia en 1880, fue un teórico social y psicólogo industrial que realizó importantes estudios sobre el desempeño de las personas en el ámbito laboral que aún siguen vigentes y se toman como referencia para nuevos estudios.

Elton Mayo trabajó como profesor de Filosofía en la Universidad de Queensland, y en 1922 emigra a los Estados Unidos donde se desempeñó como investigador en la Universidad de Pensilvania para posteriormente integrarse a la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Harvard, en donde inicia el famoso experimento de Hawthorne.

Previo a su participación en el experimento de Hawthorne, Mayo realizó una investigación para determinar la alta rotación de personal que se presentaba en una fábrica textil. Derivado de esta investigación incorporó “un intervalo de descanso, delegó en manos de los obreros la decisión sobre los horarios de producción y contrató a una enfermera” (Chiavenato, 2014, p. 76). Estos cambios permitieron abatir la rotación y mejorar la productividad laboral.

El experimento de Hawthorne se inició en 1927 y fue coordinado por Elton Mayo. Los trabajos de investigación se realizaron en la planta de la empresa *Western Electric Company* en la ciudad de Chicago, Estados Unidos, y concluyeron hasta 1932.

En su primera etapa el experimento se realiza considerando condiciones de iluminación distinta para dos grupos de trabajadores. Un grupo trabaja con mayor intensidad de iluminación que el otro, y consideraba que este era una condicionante para producir más. Para Chiavenato (2014, p. 76), lo anterior demostró la “preponderancia del factor psicológico sobre el fisiológico”.

Para una segunda etapa se trabaja con un grupo de control y uno de experimentación montando interruptores. Este último grupo se integró por mujeres a quienes se les explicó de que trataba el experimento. A los dos equipos se les informó que contarían con supervisión, y adicionalmente el grupo experimental trabajaría bajo observación permanente.

A raíz de los resultados de las etapas previas, el equipo de investigación se olvidó de su idea inicial de establecer una relación entre las condiciones físicas del trabajo y el rendimiento laboral, enfocándose ahora en las relaciones humanas.

Esto dio origen a una tercera etapa en la cual mediante entrevistas se pretendía conocer aspectos opiniones y sugerencias de los trabajadores, así como identificar aspectos relacionados con su actitud laboral. Una importante conclusión de esta etapa fue el reconocimiento de que los trabajadores –desde su óptica- se protegen de las amenazas de la empresa mediante una organización informal.



SABÍAS QUE...

Los estudios sobre rotación de personal realizados por Elton Mayo llamaron la atención de las autoridades de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard.

<http://adb.anu.edu.au/biography/mayo-george-elton-7541>

El hallazgo referente a la organización informal de los obreros dio lugar a una cuarta etapa de investigación en la cual se trabaja con un grupo de experimentación que realiza tareas con el acompañamiento de un observador y un entrevistador.

Se observó que el grupo marcaba pautas relacionadas con el rendimiento laboral, de tal forma que los trabajadores se las ingeniaban para no exceder los estándares de producción, y quien los superaba era reconvenido por sus compañeros. Las ideas de Taylor sobre el sistema de pago en función de la producción se observa en las actitudes de los obreros. De acuerdo con Chiavenato (2014, p. 78), esta cuarta etapa “permitió estudiar las relaciones entre la organización formal y la organización de la fábrica”.

Conclusiones del experimento de Hawthorne	
El nivel de producción es resultado de la integración social	La capacidad de producción no está determinada por la capacidad física. Se basa en la idea de que entre más se integre socialmente el trabajador, su disposición y capacidad para producir es mayor.
Comportamiento social de los empleados.	El comportamiento del trabajador se apoya plenamente en el grupo. Los trabajadores no actúan de forma individual sino en función de lo que oriente el grupo.
Recompensas y sanciones sociales	Los trabajadores se desempeñan con base en normas y patrones sociales establecidas por el grupo. Quien se aparta de ellas pierde la consideración de sus compañeros y se expone a sanciones sociales. No se pueden exceder los estándares de producción.
Grupos informales	La teoría clásica se enfoca en la organización formal (autoridad, especialización, responsabilidad), mientras que la teoría humanista estudia la organización informal (motivación, actitudes, liderazgo, creencias, expectativas).
Relaciones humanas	Los trabajadores de la empresa se mantienen en permanente interacción social. Los trabajadores poseen características únicas y puede influir o ser influenciado por sus compañeros. El administrador de una empresa debe conocer sobre la teoría de las relaciones humanas.
Importancia de la descripción de puestos	La especialización del trabajo no es lo más adecuada ya que produce monotonía y aburrimiento, y no hace a las empresas más eficientes. Con el experimento se observó que los cambios de puesto pueden disminuir la productividad pero aumentar la moral del obrero.
Importancia de los aspectos emocionales.	Los aspectos emocionales juegan un papel importante en la productividad laboral.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). México. Mc Graw Hill (pp. 78-80)



Fuente: Elaboración propia con base en Münch(2007) y Chiavenato (2014)



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 6. TABLA COMPARATIVA

Propósito de la actividad: Reconocer diferencias entre los postulados de la Escuela científica y la Escuela humano-relacionista.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo complementa la tabla comparativa mostrada, indicando las características de la Escuela científica y la Escuela humano-relacionista.
2. De manera individual responde las preguntas que se enlistan en el cuadro.

Escuela científica	Escuela humano-relacionista
En el supuesto que fueras Gerente de una empresa ¿En cuál escuela te apoyarías más? ¿Por qué?	
Si fueras directivo de una empresa ¿En cuál escuela te apoyarías más? ¿Por qué?	

3. Con base en las indicaciones del docente comparte la evidencia con el grupo.

Escuela Matemática

Esta escuela también es conocida como Investigación de Operaciones, y para algunos autores no es una escuela como la clásica o humano-relacionista, sino que la consideran como una corriente de pensamiento que aglutina aportaciones de diferentes investigadores que estudian el proceso de toma de decisiones apoyados en aspectos cuantitativos.

Hernández y Rodríguez (2006), señala que Frank Gilbreth, seguidor de Taylor en la escuela de administración científica, “insistió en la aplicación de la estadística a la administración de los negocios, a la que consideraba de gran ayuda para la administración” (p. 165). Herramientas relacionadas con la probabilidad y estadísticas hoy en día son ampliamente utilizadas para tomar decisiones en las empresas.

El estudio de tiempos y movimientos de Taylor y los planteamientos de sus seguidores requerían de un control cuantitativo de los registros para determinar estándares de desempeño laboral y producción de piezas, considerando distintas jornadas de trabajo.

Para Münch (2007, p. 85), esta escuela “parte del principio de que la administración es una entidad lógica cuyos elementos pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos que se pueden medir; su aplicación es básica en la toma de decisiones”.

Hechos que determinaron la incorporación de la teoría matemática a la teoría administrativa.

La teoría de juegos de Von Newman y Vorgensten (1947) y la teoría estadística de Wald y Savage (1954)
El estudio del proceso de decisión realizado por Herbert Simon
La existencia de decisiones programables.
La computadora permite utilizar modelos más complejos.
La investigación de operaciones es empleada en las organizaciones a partir de 1945

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración (8ª ed.). México. Mc Graw Hill (p. 326)

La mayor aplicación de la teoría matemática reside en la administración de las operaciones, en organizaciones que involucran actividades relacionadas con productos y servicios, procesos y tecnologías, administración de calidad, procesos de planeación y control de calidad. Sus principales temas son: operaciones, servicios, calidad, estrategias de operaciones y tecnología.

Con la finalidad de tomar las mejores decisiones los administradores se apoyan en modelos matemáticos capaces de simular situaciones lo más cercanas a la realidad. De acuerdo con Chiavenato (2014, p. 327), un modelo matemático “sirve para simular situaciones futuras y para evaluar la probabilidad de que sucedan”, además es de gran utilidad cuando se aplica a inventarios, control de la producción y asignación de recursos, entre otros.

Esta teoría centra su atención en la toma de decisiones por encima de cualquier otra acción previa, por lo que ésta se convierte en su principal objeto de atención. Reconociendo la contribución de las matemáticas en actividades comprendidas dentro de la planeación y control de las organizaciones, autores como Harold Koontz (citado por Chiavenato, 2014, p. 344), concluyen que “se trata más un enfoque de los problemas administrativos, que de una escuela definida de la Administración”.



SABÍAS QUE...
 Un modelo es una representación de un patrón o de algo que sucederá, y sirve para hacer representaciones de la realidad.
 Chiavenato (2014)



Fuente: Principales aportaciones de la Escuela Matemática, adaptado de (Münch, 2007)



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 7. CUESTIONARIO

Propósito de la actividad: Reconocer la importancia de las matemáticas en la administración.

Indicaciones:

1. Responde de manera individual las siguientes preguntas:

Pregunta	Respuesta
¿Un buen administrador se apoya en las matemáticas? ¿Por qué?	
¿Cuál de las escuelas estudiadas hasta este momento ocupa más de las matemáticas? ¿Por qué?	
¿Influyen las matemáticas en la toma de decisiones de los gerentes actuales? Menciona un ejemplo específico.	

2. Comparte tus respuestas con el resto del grupo. Muestra apertura para recibir retroalimentación.



39. Relaciones humanas.

Neohumano-relacionismo

A esta corriente también se le conoce como teoría del comportamiento y tiene como antecedentes aportaciones de autores relacionados con la Escuela humanista.

A pesar de lo mencionado en el párrafo anterior, esta corriente difiere de algunos planteamientos del humanismo y se opone fuertemente a los postulados de la administración científica de Taylor y la teoría clásica de Fayol. Surge en los Estados Unidos a principios de la década de 1950 y entre sus principales exponentes se encuentra Herbert Alexander Simon, Chris Argyris, Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland.

Aunque para algunos autores los postulados de la escuela humanista se pueden considerar románticos e ingenuos, se reconoce que éstos sirvieron de base para el desarrollo de investigaciones que permitieron estudiar más a fondo el comportamiento de los trabajadores, sus expectativas, así como en el funcionamiento de las organizaciones.

Bajo los postulados del neohumano-relacionismo se continúa con la atención en las personas (al igual que el humanismo). Sin embargo, se presta especial atención a temas relacionados con la toma de decisiones, la motivación del trabajador, estilos de dirección, entre otros.

Para Lourdes Münch (2007, p. 82) "El neohumano-relacionismo parte del supuesto de que la administración debe adaptarse a las necesidades del personal y fundamentarse en sus motivaciones, ya que es determinante para el éxito de las empresas."

En virtud de que en la tercera unidad se abordará a mayor profundidad el tema de la motivación, en ésta parte se presentará una síntesis de las aportaciones de Douglas Mc Gregor y Abraham Maslow.



40. Douglas McGregor.

Douglas McGregor (1906-1964)

McGregor (citado por Münch, 2007, p. 82), decía que "la naturaleza del ser humano ejerce gran influencia en la organización". Por lo anterior y de acuerdo a este autor, debe existir un equilibrio entre las necesidades del trabajador y las de la empresa. Por lo tanto, consideraba necesaria la participación de los empleados en la fijación de los objetivos organizacionales ya que de esta manera se genera mayor compromiso

En los planteamientos de McGregor las personas que no logran satisfacer sus necesidades en la empresa se comportan de manera pasiva, indiferente, y tratan de evadir responsabilidades, afectando en consecuencia su productividad en el trabajo.

De acuerdo a Münch (2007), Douglas Mc Gregor postula que existen dos estilos básicos de dirección:

La administración tradicional a la que él llama Teoría X, y otro estilo que considera la naturaleza del ser humano al que le denomina Teoría Y.

El estilo X se considera basado en un estilo formal tradicional que da instrucciones indicando qué hay que hacer y en qué tiempo con una supervisión permanente, ya que este directivo trata con personas que no les agrada el trabajo.

Por otro lado, en el estilo Y quien ejerce la dirección promueve un estilo que involucra a los trabajadores ya que les gusta asumir responsabilidades, tienen iniciativa y les agrada el trabajo.

Abraham Maslow (1908-1970)

Una de las teorías de motivación más aceptadas es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Para este autor, la motivación se origina en las necesidades de las personas, las cuales a su vez influyen en el comportamiento.

Las necesidades del ser humano tienen una jerarquía: en tanto que la primera necesidad básica no sea satisfecha, tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser cubierta pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido realizadas. Por tanto, para lograr la motivación de los empleados será necesario satisfacer sus necesidades a través del trabajo. La jerarquía de Maslow incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento, las cuales deberán satisfacerse en el siguiente orden:

- *Fisiológicas.* Son la base de la pirámide de las necesidades, e imprescindibles para la sobrevivencia: la necesidad de alimentación, sueño y vestido. Estas necesidades se satisfacen en el trabajo mediante sueldos y prestaciones. Un trabajador mal alimentado difícilmente puede ser productivo.
- *Seguridad.* Se refiere a la necesidad de las personas de sentirse seguras y protegidas. Se satisfacen a través de la seguridad y estabilidad en el empleo, mediante el desarrollo de condiciones para preservar la salud y la seguridad en el trabajo, y con el establecimiento de contratos de planta o indefinidos, el diseño de políticas de ascensos y promociones.
- *Sociales.* Son las necesidades afectivas tales como la asociación, participación y aceptación en el grupo de trabajo; entre éstas se encuentran la amistad, el afecto y el amor. Se satisfacen a través de actividades deportivas, culturales y recreativas, de la formación de equipos de trabajo y de un buen clima organizacional.
- *Reconocimiento.* Surgen de la necesidad de que el trabajo sea debidamente reconocido como algo importante. Se relacionan más con la autoestima y el aprecio del trabajo realizado. Éstas pueden satisfacerse a través de ascensos, promociones, incentivos, premios y reconocimientos.
- *Autorrealización.* Son necesidades que se encuentran en la cima de la jerarquía; con la satisfacción de éstas las personas encuentran un sentido de vida en el trabajo mediante el desarrollo de sus potencialidades. Es la culminación y satisfacción de todas las necesidades, y es el estado ideal para lograr la auto motivación.

LA PIRÁMIDE DE MASLOW



41. Pirámide de Maslow.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 8. CUESTIONARIO

Propósito de la actividad: Reflexionar sobre algunas ideas centrales de la Escuela humano-relacionista.

Indicaciones:

1. Responde de manera individual las siguientes preguntas:

Pregunta	Respuesta
¿Cómo defines el concepto <i>Motivación</i> ?	
¿Influye la motivación de las personas en el éxito de las organizaciones?	
¿Por qué debe existir un equilibrio entre las necesidades del trabajador y las de la empresa?	
De acuerdo a la teoría de Mc Gregor (X y Y) ¿qué estilo identificas en tu familia o grupo escolar al que perteneces? ¿Por qué?	

2. Comparte tus respuestas con el resto del grupo. Muestra apertura para recibir retroalimentación.

Escuela Estructuralista

Esta escuela surge en los años cincuenta y se basa en estudios e ideas de psicólogos y sociólogos que se apoyan en aportaciones previas efectuadas por Max Weber y su teoría de la burocracia, pero va más allá cuando intenta "in-

terrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, o sea la sociedad mayor (Chiavenato, 2014, p. 232).

El surgimiento del estructuralismo en la administración tiene su origen en los siguientes aspectos (Chiavenato, 2014):

- *Las diferencias entre la teoría clásica y los postulados del humanismo.* Ante las marcadas desavenencias de estas dos teorías, se estimaba necesaria la incorporación de teorías que cubrieran los vacíos generados.
- *La necesidad de concebir a la organización como una estructura grande y compleja, en la cual interactúan grupos sociales.* La aceptación de que los integrantes de los grupos tienen necesidades diferentes establece una relación con el humanismo.
- *La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y su repercusión en el estudio de las organizaciones.* Ideas de personajes como Claude Lévi-Strauss y Max Weber, impulsan el estudio de las organizaciones.

Algunas características relevantes del estructuralismo en la administración son las siguientes (Chiavenato, 2014).

- Analiza las organizaciones considerando fundamentos de la teoría clásica, humana y de la burocracia.
- Considera aspectos de la organización formal e informal.
- Considera recompensas salariales y materiales, así como sociales.
- Estudia las organizaciones considerando los niveles jerárquicos.
- Toma en cuenta diferentes tipos de organizaciones (empresa, escuelas, partidos políticos, etc).
- Analiza las relaciones de la organización con otras organizaciones.

Con base en las características del estructuralismo, Münch (2007) plantea que existen cuatro elementos comunes en todas las organizaciones:

- Autoridad.
- Comunicación.
- Comportamiento.
- Estructura. Normas, reglas y políticas.

Los principales exponentes de la escuela estructuralista son Max Weber, Renate Mayntz, Amitai Etzioni.



Fuente: Tipos de sociedad según Max Weber (Chiavenato, 2014)

Max Weber (1864-1920)

Max Weber fue un reconocido economista y sociólogo que mediante sus estudios relacionados con la teoría de la burocracia aporta importantes ideas para la administración de organizaciones.

Para Weber la burocracia es “la organización excelente por eficiencia” (Chiavenato, 2014, p. 193). Como se puede apreciar, lo anterior no se parece en lo absoluto con el referente que tenemos del concepto la mayoría de las personas, ya que por lo general lo asociamos con actividades desarrolladas

comúnmente en organizaciones del Estado, y que implican papeleo o trámites excesivos que solo generan dificultades y molestias para los ciudadanos.

De acuerdo con Chiavenato (2014, p. 190), la burocracia “es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en adecuar las medidas a los objetivos (fines) pretendidos con el propósito de garantizar la máxima eficiencia para alcanzar esos objetivos”.

Desde los enfoques de Weber se distinguen tres tipos de sociedad, correspondiéndole a cada una de ellas un nivel de autoridad.

Tipo de sociedad	Tipo de autoridad
<i>Sociedad Tradicional.</i> Predominan las características patriarcales y patrimonialistas. Ejemplo: familias, el clan, etc.	<i>Autoridad tradicional.</i> Los subordinados aceptan las órdenes de sus superiores y lo consideran correcto porque siempre ha sido así.
<i>Sociedad carismática.</i> Predominan las características místicas, arbitrarias y personalistas. Ejemplo: grupos revolucionarios, partidos políticos.	<i>Autoridad carismática.</i> La personalidad y liderazgo de los superiores influye sobre los subordinados. Algunos autores como Weber utilizaron el término carisma para distinguir cualidades extraordinarias en una persona.
<i>Sociedad legal, racional o burocrática.</i> Predominan las normas y la racionalidad en la selección de los medios y fines. Ejemplo: empresas, ejércitos, etc.	<i>Autoridad legal, racional o burocrática.</i> El subordinado considera que las órdenes son justificadas porque se basan en preceptos o normas, no en las características u opiniones de una persona.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). México, Mc Graw Hill (pp. 190-192).

Weber (citado por Chiavenato, 2014, p. 190) define el concepto de autoridad como “la probabilidad de que una instrucción u orden específica sea obedecida”. Un ejemplo del uso de este término se observa en las siguientes frases: “ejerció su autoridad plenamente”, o por el contrario, “ha ejercido poca autoridad”. Así, las palabras plenamente o poca, se relacionan con la probabilidad de que las órdenes sean acatadas.

Al concepto autoridad se relaciona el término poder, entendido este como “la probabilidad de imponer la voluntad propia en una relación social, incluso ante cualquier forma de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa posibilidad” (Bayer citado por Chiavenato, 2014, p. 190). Cuando se tiene autoridad se tiene poder, pero tener poder no siempre implica tener autoridad ya que ésta tiene que ser legítima, es decir, tiene que ser aceptada.

Ventajas de la burocracia

Max Weber (Chiavenato, 2014) identificó grandes ventajas a la burocracia sobre otras formas de asociación, algunas de ellas son las siguientes:

1. *Racionalidad.* Establecida con base en el logro de los objetivos organizacionales.
2. *Precisión para definir los puestos y las operaciones.* Se refiere a que los deberes se conocen claramente.
3. *Rapidez para tomar decisiones.* Cada quien sabe lo que tiene que hacer y quién debe hacerlo.
4. *Uniformidad de rutinas y procedimientos.* Al quedar establecidas las rutinas de manera escrita se favorece la estandarización y se minimizan los errores.

5. *Menor fricción entre las personas.* Al quedar definidos los puestos y las operaciones, cada quien conoce sus funciones y responsabilidades y no invade las de otros compañeros.
6. *Confiabilidad.* El funcionamiento se basa en reglas y normas conocidas por el grupo, los casos se abordan de forma sistemática y considerando criterios similares.
7. *Beneficios para las personas.* Al existir una jerarquía formal el trabajo es dividido ordenadamente. Adicionalmente las personas pueden hacer carrera dentro de la organización en virtud de que se han especializado en determinadas tareas.

Renate Mayntz

Socióloga alemana estudiosa de las organizaciones que considera que “la reglamentación es la consecuencia del crecimiento de la organización, pues a medida que crece se hace necesario delimitar las competencias, definir los papeles y delegar la autoridad” (Hernández y Rodríguez, 2006, p. 130)

Por su parte Münch (2007), expone que de acuerdo con los postulados de Mayntz, en las organizaciones se distinguen tres formas de autoridad:

1. *Jerárquica.* Las personas ubicadas en el nivel más alto de la estructura toman las decisiones de mayor relevancia y al resto solo le corresponde obedecer. Un ejemplo evidente de organizaciones en las cuales se ejerce este tipo de autoridad son el ejército y la iglesia.
2. *Democrática.* Las decisiones se toman considerando la participación de los miembros de la organización. En el caso de los sindicatos los estatutos y reglamentos se aprueban considerando en función de las mayorías. Por su parte, en las empresas modernas cada vez es más notoria la participación de los trabajadores en decisiones de tipo administrativo y de producción por mencionar algunos ejemplos.
3. *Técnica.* Los conocimientos sobre las funciones conceden la autoridad. Así, un Ingeniero en Sistemas estará al frente de una empresa desarrolladora de software, un Médico de un hospital, etc. Cuando este tipo se combina con el democrático se generan importantes beneficios organizacionales.



42. Comunicación en la organización.

Otro aspecto sobre el cual trabajó Mayntz es la comunicación de las organizaciones. El desarrollo de una organización está directamente relacionado con la efectividad de su sistema de comunicación.

Concluyendo se puede afirmar que las principales aportaciones de Mayntz “son la clasificación de la estructura de la autoridad y la comunicación en las organizaciones” (Münch, 2007, p. 88).



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 9. DISCUSIÓN DE IDEAS

Propósito de la actividad: Analizar ideas centrales de la Escuela estructuralista.

Indicaciones:

1. Con base en las indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo, analiza las dos afirmaciones que se enlistan en el cuadro.
2. Redacta una breve conclusión del análisis.

Afirmación	Análisis
La uniformidad de rutinas y procedimientos es una ventaja de la burocracia (Max Weber).	
La reglamentación es la consecuencia del crecimiento de la organización (Renate Mayntz).	
Conclusión:	

3. Comparte la conclusión con el resto del grupo, argumentando si estás de acuerdo o no con las afirmaciones anteriores.

Escuela Neoclásica de la Administración

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o tradición utilizada en el proceso administrativo. Está integrada por aportaciones de diferentes corrientes, y los integra a un pensamiento universal a través de la aplicación del proceso administrativo. Sus principales características son:



43. Objetivos organizacionales.

- El énfasis en la práctica de la administración. Esta teoría destaca los aspectos prácticos de la administración.
- Reafirmación de los postulados clásicos. Tiene como base la gran influencia de las ciencias del conocimiento en la administración, además retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, lo redimensionan y lo reestructuran de acuerdo con las circunstancias de la época actual para darle una configuración más amplia y flexible.
- Énfasis en los principios generales de la administración. Sus autores retoman, con criterios más o menos elásticos, los principios de administración cómo planear, organizar, dirigir, controlar, etc.
- Énfasis en los objetivos y en los resultados. Toda organización debe estar determinada, estructurada y orientada en función de alcanzar objetivos y lograr resultados.
- Eclecticismo conceptual. Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogen el contenido de otras teorías administrativas recientes.

Sus principales exponentes son Drucker, Appley, Dale, Koontz y O'Donell, y George Terry.

Peter F. Drucker

Drucker escribió diversas obras sobre temas relacionados con la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento.

En su obra administración por resultados hace énfasis en la importancia de la determinación de objetivos y la contribución de los empleados a su logro. La Administración por objetivos (APO), es un enfoque que postula que los objetivos generales de la empresa deben coordinarse con los objetivos individuales para que el personal logre su autorrealización mediante la consecución de los objetivos de la organización. (Münch, 2007)

Ernest Dale

Dale afirma que la dirección de las empresas no es una ciencia exacta como otras, por tal motivo es esencial que los administradores utilicen el criterio con base en el sentido común, esto basado en que los conocimientos adquiridos a través del tiempo, permiten un mejor dominio de las circunstancias adversas, lo que conlleva a la toma de decisiones basadas en la experiencia. Para Dale, las funciones del directivo son: planteamiento, organización, dirección, control, personal, innovación y coordinación.

Lawrence Appley

Appley diseñó el famoso Curso de Administración de la AMA, de cuatro semanas de duración, parte del cual está en su libro *La fórmula del éxito*, un concepto medular de la administración.

Appley divide la administración en dos funciones: planeación y control. La planeación abarca todo el campo de decisión sobre lo que se desea que realice el personal. El control requiere el empleo de diversos medios que impulsen a las personas de la organización a trabajar conforme a un plan. (Münch, 2007)



44. Metas empresariales.



Fuente: Principales aportaciones de la Escuela Neoclásica, adaptado de (Münch, 2007).



SUBPRODUCTO 3. ORGANIZADOR GRÁFICO

Propósito de la actividad: Elaborar un organizador gráfico en el cual se incluyan aspectos relacionados con escuelas de la administración.

Indicaciones:

1. Da lectura al apartado de tu libro texto e indaga en diferentes fuentes acerca de las características de las siguientes escuelas de administración. De la misma manera, identifica las aportaciones más relevantes de sus principales exponentes.
 - a) Escuela Humano-Relacionista
 - b) Escuela Matemática
 - c) Escuela Neohumano-Relacionista
 - d) Escuela Estructuralista
 - e) Escuela Neoclásica
2. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente, elabora el *Subproducto 3* el cual consiste en un organizador gráfico el cual debe incluir lo siguiente: nombre de la escuela, características, principales exponentes y sus aportaciones.
3. Al elaborar el organizador gráfico te sugerimos utilizar colores e imágenes que hagan atractivo el trabajo. Aprovecha la oportunidad para desarrollar tus habilidades creativas.
4. De acuerdo a las indicaciones del docente se comparte la actividad con el grupo.

1.2.3 ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS DE LA ADMINISTRACIÓN



45. Globalización y administración.

Desarrollo Organizacional (DO)

El desarrollo organizacional es una estrategia administrativa ampliamente utilizada por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un mundo cada vez más competitivo y en constante cambio.

Para Bennis (1969), el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

El DO surge a partir de la década de los sesentas como un conjunto de ideas relacionadas con el personal, la cultura, las organizaciones y el medio ambiente, orientado a visualizar una serie de características y necesidades enfocadas a propiciar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Un programa de desarrollo organizacional es un proceso largo que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes y desaliento, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales, y en el incremento de la productividad. (Münch, 2007)

Etapas del Desarrollo Organizacional

1. *Recolección y análisis de datos.* Consiste en la recolección y análisis de los datos necesarios, así como los métodos para recolectarlos dentro de

la organización, a fin de identificar problemas o temas importantes para el desarrollo de la misma.

2. *Diagnóstico organizacional.* En esta fase se realiza un diagnóstico e interpretación de los datos recabados con el propósito de implementar las estrategias necesarias para solucionar problemas.
3. *Acción de intervención.* En esta fase se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema organizacional particular.
4. *Evaluación.* Es la etapa final del proceso y consiste en valorar los resultados para realizar las modificaciones necesarias.

Entre los principales autores del Desarrollo Organizacional podemos mencionar a Rensis Likert, Richard Beckhard, Warren Gamaliel Bennis.

Administración por calidad

Calidad total

Hablar de calidad total es referirse a un enfoque con antecedentes en la mejora continua desarrollado inicialmente en empresas japonesas a fines de la segunda guerra mundial, pero que emergió a partir de la década de los ochentas como una nueva forma de pensar basada en aspectos relacionados con la calidad hacia todos los niveles y áreas de las organizaciones con la finalidad de lograr la satisfacción de los clientes o usuarios.

Para Münch (2007, p. 110) la calidad "es el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente".

Entre los principales exponentes de esta teoría de la calidad total se encuentran: Edward Deming, Kaoru Ishikawa y Philip. B. Crosby.

Deming (citado por Münch, 2007) identifica catorce puntos esenciales para que los gerentes puedan desarrollar de mejor manera sus funciones:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo a permitir defectos.
3. Eliminar prácticas de inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
6. Ofrecer capacitación en el trabajo en todos los niveles.
7. Dar a conocer cómo hacer bien el trabajo.
8. Impulsar las comunicaciones y la productividad.
9. Derribar las barreras que haya entre distintos departamentos y las áreas de staff.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y los carteles.
11. Utilizar métodos estadísticos para mejorar continuamente la productividad y la calidad.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.



46. Gestión de calidad.



47. Calidad en la empresa.

13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Ishikawa y el Control Total de Calidad



Para Ishikawa el control de calidad consiste en mantener la calidad en el desarrollo, diseño y elaboración de un producto, de tal forma que éste resulte más útil y económico para satisfacer las necesidades del consumidor.

De acuerdo con Münch (2007, p. 111), seis son las características que distinguen el Control Total de Calidad tradicional:

1. Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
2. Capacitación y educación.
3. Círculos de Control Total de Calidad.
4. Auditoría de calidad.
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del Control Total de Calidad a escala nacional.

Crosby y la filosofía cero defectos

Para Philip Crosby, el proceso de calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la cual todos los miembros de la organización comprendan sus propósitos, que le concedan al personal la oportunidad de vivir con dignidad, al brindarle un trabajo significativo y un ingreso suficiente (Münch, 2007).

Su teoría se fundamenta en la idea cero defectos creada por él mismo en 1961.

Pasos para la implantación de la *filosofía cero defectos de Crosby* (Munch, 2007, pp. 113-114):

1. *Compromiso de la dirección.* Asegurarse que la dirección esté comprometida con la calidad.
2. *Equipo para el mejoramiento de la calidad.* Integrar equipos para el mejoramiento de la calidad incluyendo representantes de cada departamento.
3. *Medición.* Realizar un análisis de los problemas actuales y potenciales relacionados con la calidad
4. *Costo de la calidad.* Evaluar el costo de la calidad y utilizarlo para el mejoramiento de las prácticas administrativas.



48. Filosofía cero defectos.

5. *Crear conciencia sobre la calidad.* Concientizar al personal acerca de la calidad informando sobre los resultados que se están obteniendo con el mejoramiento de la calidad.
6. *Acción correctiva.* Establecer las medidas correctivas cuando se detecten problemas relacionados con la calidad.
7. *Planear el día cero defectos.* Desarrollo de una convivencia social de la empresa, en el cual participen oradores que representen a los clientes, sindicato, comunidad, empleados y todos los que estén interesados en la calidad y en los resultados que se obtendrán de ella, para establecer un día a partir del cual se trabajará con cero defectos.
8. *Educación al personal.* Instruir a cada uno de los empleados para que desempeñen sus funciones con base en el programa de mejoramiento de la calidad.
9. *Día cero defectos.* Consiste en llevar a cabo lo planeado previamente con la compañía, para que en un día del año ninguna actividad tenga defectos.
10. *Fijar metas.* Motivar a los empleados para que se fijen metas personales y grupales relacionadas con el mejoramiento de la calidad.
11. *Eliminar las causas de error.* Se solicita a los empleados que señalen obstáculos que enfrentan, para que de esta manera se eliminen las causas del error.
12. *Reconocimiento.* Reconocer y valorar los trabajos de aquellos empleados que participan de manera activa en el mejoramiento de la calidad.
13. *Consejos de calidad.* Reunir a todos los gerentes de área con el objeto de que exista retroalimentación y comenten sus experiencias en la eliminación de problemas.
14. *Repetir todo el proceso.* En el momento que se ha alcanzado cierta madurez en el proceso, el equipo de mejoramiento de la calidad debe transferir todas sus responsabilidades a uno nuevo que revitalice el proceso e implante innovaciones.

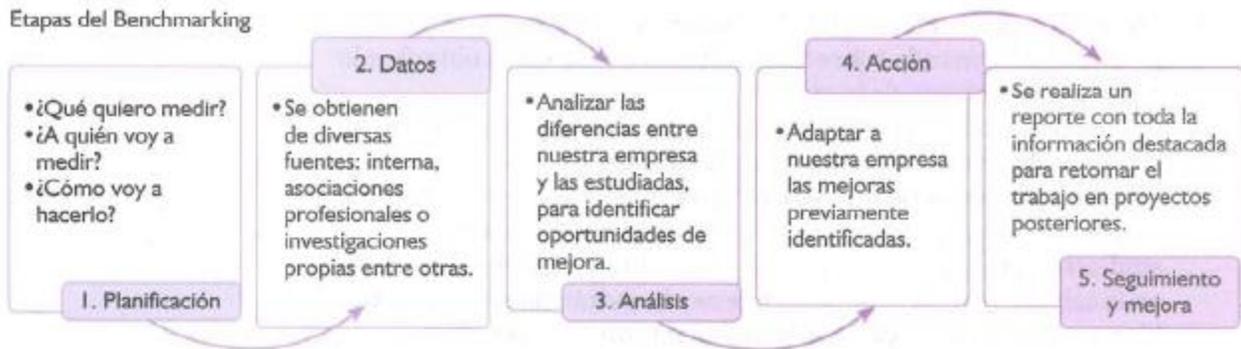
Benchmarking

Proceso mediante el cual se toman como referencia productos, servicios o procesos de trabajo de empresas líderes en el mercado, comparándolos con los de una empresa para posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

No se habla propiamente de copiar lo que otros están haciendo, más bien se trata de aprender de los líderes del mercado, y pensar en cómo implementarlo en una empresa con mejoras añadidas.

En resumen, se trata de tomar como referencia a las organizaciones que destacan en alguna área o actividad específica, analizando sus estrategias, métodos y técnicas, de manera que puedan adaptarse a otra empresa con la finalidad de alcanzar un alto nivel de competitividad.

Etapas del Benchmarking



Tipos de Benchmarking



Fuente: Elaboración propia con base en <http://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 10. DISCUSIÓN DE IDEAS

Propósito de la actividad: Explica la contribución del Desarrollo Organizacional, la administración por calidad y el Benchmarking, a la administración de las organizaciones modernas.

Indicaciones:

1. Previa integración de equipos, el docente asigna a cada uno de ellos uno de los tres enfoques previamente estudiados.
2. Con base en las características del enfoque asignado al interior del equipo responde de manera argumentada las siguientes preguntas:
 - ¿Consideras que los directivos o gerentes deben conocer sobre Desarrollo Organizacional, Administración por calidad o Benchmarking?
 - ¿Encuentras alguna relación entre el enfoque asignado y alguna de las escuelas de administración estudiadas en el tema anterior?
 - ¿Qué ventajas y/o desventajas identificas para implementar en una empresa el enfoque asignado?
3. Cada equipo acuerda sus respuestas las cuales exponen ante el grupo en un intercambio de ideas moderado por el docente.
4. Como evidencia de la actividad, de manera colaborativa elabora una síntesis de la discusión en la cual se distinguen claramente las respuestas del equipo.
5. Los criterios de extensión y forma de la evidencia serán definidos por el docente.

1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo fue desarrollado a principios del siglo XX por Henry Fayol, y desde entonces se ha convertido en modelo a seguir por diferentes estudiosos de la administración.

El proceso administrativo se reconoce como una de las grandes contribuciones de los teóricos de la administración, debido a que mediante su estructuración se facilita el análisis y solución de los diversos problemas que enfrentan las empresas.

Como ya lo sabes, las empresas se encuentran en una constante lucha por atraer el mayor número de clientes, en virtud de que mediante el consumo responsable de los productos y/o servicios que ofrecen, se convierten en su principal razón de ser.

En esta intención, los administradores de empresas pequeñas o grandes, recurren al proceso administrativo para –entre otros aspectos- planear las estrategias comerciales, definir la estructura administrativa y operacional más adecuada, contratar y retener a los mejores trabajadores, motivar a la planta laboral, y controlar de manera efectiva los procesos de producción.



SABÍAS QUE...

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad

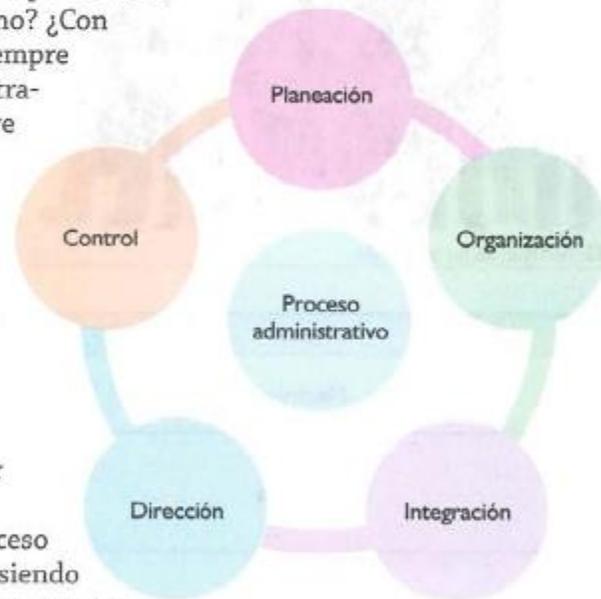
1.3.1 CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina. (Münch, 2007)

Urwick (citado por Reyes, 2014), distingue dos aspectos de la Administración denominados Mecánica Administrativa y Dinámica Administrativa, mediante los cuales efectúa planteamientos específicos para estructurar y operar una organización.

Así, en los aspectos estructurales se define lo que “debe hacerse”, mientras que en el aspecto operativo las actividades se enfocan en “cómo manejar los hombres y los bienes” (Reyes, 2014).

A partir de ello, algunos autores integran el proceso administrativo en dos fases: Mecánica y Dinámica, siendo la fase mecánica la que ayuda a definir los objetivos y metas a lograr, así como los métodos para llevarlas a cabo. Por otro lado la fase dinámica se refiere a poner en práctica lo planeado y organizado.



1.3.2 ENFOQUES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

A través de los años han existido diferentes criterios por parte de los más importantes autores en relación a las etapas del proceso administrativo. Henry Fayol en 1886 propuso que el proceso administrativo consiste en planear, organizar, mandar, coordinar y controlar; en 1935 Harry Arthur Hopf redujo a cuatro las etapas del proceso: planeación, organización, coordinación y control; en 1955 Koontz y O'Donell nos indican que el

proceso se lleva a cabo en cinco etapas que son: planeación, organización, integración, dirección y control; George R. Terry en 1956 señala que dicho proceso consiste en: planear, organizar, ejecutar y controlar; J. Antonio Fernández en 1967 señala que la planeación, implementación y el control conforman las etapas del proceso administrativo y Leonard Kazmier en 1974 propone que el proceso se integra por la planeación, organización, dirección y control.

1.3.3 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Con base en lo descrito en el apartado anterior podemos darnos cuenta que existen diversas opiniones sobre las etapas del proceso administrativo; sin embargo, aquí nos basaremos en lo propuesto por Koontz y O'Donell acerca del proceso, y que considera las siguientes etapas: planeación, organización, integración, dirección y control.

Para nuestro caso, una variante en relación con lo que tradicionalmente se conoce del proceso administrativo, es la incorporación de la integración, la cual aunque algunos autores la orientan al estudio de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, en nuestro caso particular la enfocaremos exclusivamente a la integración del personal, por considerar esta etapa ampliamente importante para el adecuado funcionamiento de las empresas. Lo anterior, sin restar valía a los otros elementos.

Recuperando ideas relacionadas con la Mecánica y Dinámica del proceso administrativo, definimos su integración en función de lo siguiente:



49. Personal de las empresas.

Fase	Etapas
Mecánica	Planeación
	Organización
Dinámica	Integración de personal
	Dirección
	Control

En este apartado se abordarán algunos aspectos generales de las etapas del proceso administrativo, debido a que en las dos siguientes unidades se profundizará más en cada uno de los elementos que integran cada etapa.

Planeación

Planeación es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.



50. Planeación.

Esta fase es de gran importancia ya que una buena planeación nos permitirá cumplir las metas aprovechando al máximo los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales con los que cuenta la empresa, además el administrador podrá tener un panorama más claro de lo que se pretende lograr y las estrategias a seguir, de esta manera podrá coordinar y tomar decisiones de forma acertada.

Organización

Todas las organizaciones, para ser exitosas necesitan tener orden y coordinación en cada uno de sus recursos. Cuando establecemos los objetivos y los planes de la empresa es necesario organizar cada uno de los elementos con que se cuenta para poder cumplir de manera efectiva con cada uno de dichos planes y objetivos. La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. (Münch, 2007)

El propósito de la organización es el de lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa y para la atención y satisfacción de los clientes. Es de suma importancia para la empresa ya que a través de esta podemos eliminar duplicidad de funciones de trabajo, reducir costos, aumentar la productividad y de manera general no ayuda a incrementar la eficiencia en cada uno de los miembros de una organización.

Coordinación

La coordinación es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. (Münch, 2007)

En cada una de las funciones administrativas ponemos en práctica la coordinación debido a que dentro de una misma organización debe existir un mismo lenguaje, mismos objetivos y metas, mismas estrategias, etc. Por lo tanto debe de existir una sincronización en cada uno de los elementos de la organización.



SABÍAS QUE...

El análisis FODA es una de las técnicas más utilizadas en la planeación y consiste en detectar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden afectar el logro de los planes.



SABÍAS QUE...

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización y muestran los niveles jerárquicos y las relaciones de autoridad



51. Organización.

DIVISIÓN DEL TRABAJO

Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión.

JERARQUIZACIÓN

Disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

División y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos.



52. Integración del personal.

Integración de personal

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.

La integración de personal hace de personas internas o externas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía, para ello se requieren de cinco pasos, que son:



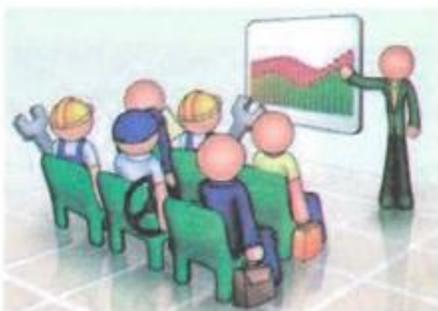
53. Reclutamiento externo.



54. Selección.



55. Contratación.



56. Inducción.

1. **Reclutamiento.** Es un conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como finalidad atraer a los candidatos idóneos para ocupar los puestos vacantes dentro de una organización, es decir hacer de las personas internas externas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto dentro de ella.
2. **Selección.** Es la etapa posterior al reclutamiento y consiste en elegir y clasificar a los candidatos idóneos para cada puesto vacante de acuerdo a las necesidades de la organización.
3. **Contratación.** Su propósito es establecer un compromiso formal y legal entre la empresa y el trabajador. Su omisión puede generar inconformidades y problemas entre las partes por lo que se recomienda ampliamente realizarlo bajo cualquier condición. En él se establecen aspectos como días y horarios de trabajo, periodo de vigencia, funciones y responsabilidades del trabajador, días de descanso obligatorios y por costumbre, entre otros.
4. **Inducción.** Su finalidad es articular y armonizar al nuevo elemento al grupo de trabajo del que formará parte.

En la inducción tenemos los siguientes tipos:

- a) La inducción general a la empresa. Se lleva a cabo por medio del departamentode personal, se firma un contrato de trabajo y se le da la bienvenida al trabajador además se le da a conocer por medio de un manual, la información general de la empresa como las políticas, misión, visión, organigrama, etc. Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente con su jefe inmediato.
- b) La inducción en el departamento o sección. Se le da al nuevo trabajador una explicación detallada de su nuevo puesto de trabajo y se presenta con sus compañeros de trabajo.

Dirección

Es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa (Münch, 2007).

La dirección es la fase del proceso administrativo que se enfoca en la ejecución o implementación de los planes, con base en la organización ya diseñada. Se caracteriza por ser la única fase del proceso administrativo que tiene que ver única y directamente con el recurso humano, por esta razón el administrador necesita poner en práctica sus habilidades de relaciones humanas con sus subordinados.

Esta fase es muy importante debido a que en ella se guía a los trabajadores para que ejecuten de manera eficiente las actividades requeridas para lograr los objetivos de la empresa, además mediante una adecuada dirección se pueden tomar decisiones importantes de manera acertada.

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, motivación, liderazgo, comunicación y supervisión.

Control

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas (Stoner, 1996).

Hablar del control como fase del proceso administrativo, es enfocarnos en la evaluación y rendimiento de cada una de las actividades realizadas para cumplir las metas planeadas. Es decir en esta etapa el administrador se enfoca en evaluar que las actividades que se realizan coincidan con las actividades planificadas, y de no ser así en corregir errores y retroalimentar para garantizar que lo planeado se ponga en práctica.

Las etapas del control son: establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.



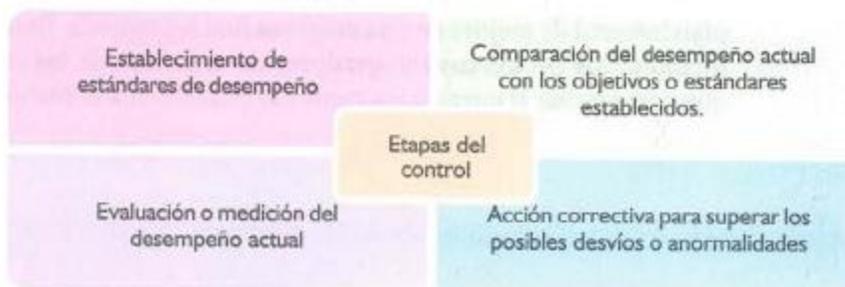
57. Integración del personal.



58. Comunicación interna.



59. Control administrativo.





ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1.1. DISCUSIÓN DE IDEAS

Propósito de la actividad: Reconocer la importancia de las fases del proceso administrativo.

Indicaciones:

1. Previa lectura del apartado 1.3 *Proceso administrativo*, intégrate en equipo para realizar la actividad.
2. El docente asigna a cada uno de los equipos el estudio específico de una de las etapas del proceso administrativo. Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control.
3. Con base en las características de la etapa asignada, responde colaborativamente y de manera argumentada las siguientes preguntas:
 - ¿A qué pregunta central responde la etapa asignada?
 - ¿Por qué es importante para el funcionamiento de una empresa?
 - Adicionalmente responde, ¿qué etapas del proceso administrativo observas en tus actividades diarias?
4. Acuerda tus respuestas y exponlas ante el grupo en un intercambio de ideas moderado por el docente
5. Como evidencia de la actividad, de manera colaborativa elabora una síntesis de la discusión en la cual se distinguen claramente las respuestas del equipo.
6. Los criterios de extensión y forma de la síntesis serán definidos por el docente.

1.4 ELECCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

Como ya lo sabes, el propósito de la asignatura es:

Aplicar las fases del proceso administrativo en un pequeño negocio o proyecto emprendedor, considerando factores y elementos de productividad y competitividad así como del entorno socioeconómico y ambiental, para incrementar las posibilidades de éxito de la empresa o proyecto.

Para lograr lo anterior, durante el desarrollo de las diferentes unidades trabajarás de forma individual y colaborativa, en actividades que te permitirán desarrollar las competencias genéricas y disciplinares descritas en el programa de estudio, a la vez que te ayudarán a formular evidencias para elaborar el producto integrador del curso. Con relación a esto último, es muy importante comprender –entre otros aspectos– los instrumentos de evaluación de cada producto integrador de unidad, por lo tanto te sugerimos consultar con el profesor cualquier duda relacionada con su interpretación.

Al inicio del curso el docente te habló sobre lo descrito en el párrafo anterior; sin embargo, es necesario no perder de vista el camino a seguir para cumplir oportuna y adecuadamente con el propósito antes enunciado.

Te recordamos que el producto integrador del curso consistirá en un plan integral de mejora de una empresa real o simulada. Previamente debes formular los productos integradores de cada una de las cuatro unidades que comprende el curso y los cuales se describen a continuación.

Productos integradores de cada unidad	
Unidad	Producto Integrador
I	Avance del plan integral de mejora
II	Plan de mejora de la fase mecánica del proceso administrativo
III	Plan de mejora de la fase dinámica del proceso administrativo
IV	Plan de acción en Responsabilidad Social
Producto integrador del curso	
Plan integral de mejora	

Por consiguiente, es necesario elegir el caso de estudio sobre el cual, mediante trabajo colaborativo formularás cada uno de los avances del plan integral de mejora. Para ello cuentas con tres opciones:

- a) *El proyecto emprendedor realizado en el semestre anterior al cursar la asignatura Economía, empresa y sociedad.* Si por alguna razón los integrantes del equipo trabajaron en iniciativas emprendedoras diferentes, deben ponerse de acuerdo para definir el proyecto sobre el cual se trabajará.
- b) *Caso real.* Si en la localidad operan empresas que les permitan trabajar en ellas pueden hacerlo. Esta es la condición más ideal para realizar el proyecto, solo aseguren que contarán con las facilidades necesarias para trabajar sobre aspectos de las diferentes fases del proceso administrativo.
- c) *Caso simulado.* Consiste en trabajar sobre un caso hipotético especialmente formulado para desarrollar el proyecto. Será proporcionado por el docente en caso de decidirse por esta opción.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1.2. ELECCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

Propósito de la actividad: Elegir el caso de estudio e identificar aspectos generales de la empresa.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y con base en las indicaciones del docente, elige el caso de estudio sobre el cual se desarrollará el proyecto.
2. Una vez elegido el caso de estudio, identifica aspectos generales de la empresa y representarlos en el formato mostrado.
3. Con base en las indicaciones del docente comparte el resultado de la actividad.

Aspectos generales de la empresa	
Nombre	
Breve historia	
Domicilio	
Página Web/Facebook	
Número de trabajadores	
Logotipo	

1.4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Una vez definido el caso de estudio, debes identificar características generales de la empresa, de forma muy similar a como realizaste el subproducto 1 de la asignatura *Economía, empresa y sociedad* el semestre anterior.

Para ello, será necesario reactivar conocimientos previos relacionados con sectores y subsectores de la economía, así como aspectos referentes a la clasificación de las empresas.

De la misma manera, apóyate en lecturas previamente realizadas en esta unidad, relacionadas con los elementos principales que conforman la empresa (bienes materiales, hombres y sistemas).



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 13. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Propósito de la actividad: Identificar características de la empresa del caso de estudio elegido, relacionadas con sectores y subsectores de la economía, finalidad, tamaño, actividad económica y forma jurídica.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y con base en las indicaciones del docente, identifica características de la empresa con base en lo solicitado en el formato anexo.
2. Al final de la actividad incluye una reflexión personal en la cual comentas cuál fue tu nivel de dificultad para reactivar los conocimientos previos (alto, medio, bajo), y por qué lo clasificas así.
3. Con base en las indicaciones del docente comparte el resultado de la actividad.

Características de la empresa	
Nombre	
Sector y subsector económico	
Tipos de empresa	Finalidad:
	Actividad económica:
	Tamaño:
	Forma jurídica:
Elementos de la empresa	Bienes materiales:
	Hombres:
	Sistemas:
Reflexión personal	

1.4.2 SITUACIÓN ACTUAL

En esta etapa el siguiente paso consiste en elaborar un breve diagnóstico relacionado con el plan integral de mejora que debes formular al concluir el curso, mismo que te permitirá justificar la elección del caso de estudio.

Considerando que posteriormente se profundizará en aspectos relacionados con cada una de las fases del proceso administrativo así como en temas relacionados con la responsabilidad social, es por ello que se habla de un breve diagnóstico.



60. Lista de cotejo.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 14. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DEL CASO DE ESTUDIO

Propósito de la actividad: Realizar un diagnóstico administrativo del caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y con base en las indicaciones del docente, elabora un breve diagnóstico del caso de estudio elegido. Apóyate en la lista de cotejo proporcionada.
2. En atención al diagnóstico, menciona por qué se consideró importante estudiar el caso y cuáles serán los beneficios del plan integral de mejora.
3. Con base en las indicaciones del docente comparte el resultado de la actividad.

Lista de cotejo para identificar elementos del proceso administrativo y responsabilidad social.

Lista de cotejo para identificar elementos del proceso administrativo y responsabilidad social.				
Nombre de la empresa				
Fase/Aspecto	Elementos	Sí	No	Observaciones
Planeación	La Misión, Visión y Valores están definidas.			
	Objetivos y metas			
	Se cuenta con políticas y/o procedimientos.			
	Programas y presupuestos			
Organización	Organigrama			
	Funciones y responsabilidades de puestos			
Integración de personal	Se cuenta con un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal.			
	Se practica la inducción del personal de nuevo ingreso			
Dirección	Se identifican aspectos relacionados con la motivación del personal.			
	Se identifica un liderazgo fuerte o en proceso de consolidación.			
	Cuenta con un sistema de comunicación enfocado hacia la planta laboral.			
Control	Opera con un sistema de control en el cual están definidos ciertos estándares.			
	La medición y comparación de actividades se realiza de manera sistemática.			
Responsabilidad social	Se practican acciones orientadas a promover los derechos humanos.			
	Se practican acciones orientadas a promover estándares laborales.			
	Se practican acciones orientadas a promover el cuidado del medio ambiente.			
	Se observan prácticas anticorrupción.			



PRODUCTO INTEGRADOR. AVANCE DEL PLAN INTEGRAL DE MEJORA

Propósito de la actividad: Formular el producto integrador de la unidad: avance del plan integral de mejora.

Indicaciones:

1. De manera colaborativa y de acuerdo a las características del caso de estudio, formular el avance del plan integral de mejora.
2. El avance debe integrarse con los siguientes apartados:
 - Presentación: en este apartado se debe incluir:
 - a) Una definición de administración y explicar de forma clara y resumida cómo ha evolucionado esta disciplina de las ciencias sociales a través del tiempo.
 - b) Mencionar aspectos relevantes de algunas escuelas y representantes del pensamiento administrativo, destacando su presencia en la administración de las organizaciones actuales.
 - d)Cuál es el propósito del trabajo.
 - Descripción general del caso de estudio. En este apartado se debe incluir la siguiente información: nombre de la empresa, breve historia, ubicación, sector y subsector económico al que pertenece, tipo de empresa de acuerdo a su finalidad, tamaño, actividad económica y forma jurídica. De la misma manera, mencionar los elementos que conforman la organización (bienes materiales, hombres y sistemas)
 - Diagnóstico: Presentar un breve diagnóstico relacionado con el proceso administrativo y responsabilidad social.
 - Justificación: Mencionar por qué se consideró importante estudiar el caso y cuáles serán los beneficios de su estudio.
 - Reflexión personal: Este apartado se debe realizar de manera individual, y en él se debe comentar por qué es importante la administración para el funcionamiento de las organizaciones, qué temas de la unidad te parecieron más interesantes, y cuáles son tus expectativas del curso.
 - Referencias y Anexos. Formato APA
3. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, E. y Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México. Umbral Editorial.
- Bennis, W. (1969). *Desarrollo Organizacional*. Fondo Educativo Interamericano.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica* (3ª ed). México. Mc Graw Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración* (4ª ed). México. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea* (6ª ed). México. Mc Graw-Hill.
- Munch, L. (2007). *Administración*. (1ª ed). México. Pearson Educación.
- Reyes, A. (2014). *Administración de empresas. Teoría y práctica (primera parte)*. México. Limusa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed). México. Pearson Prentice- Hall.
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones* (6ª ed.). México. Pearson Educación.
- Stoner, J. (1996). *Administración* (6ª ed) . México. Pearson Educación.
- Vélez, A. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Colombia. Universidad del Rosario.

Unidad 2

Fase mecánica del proceso administrativo

Propósito: Aplicar la fase mecánica del proceso administrativo en un pequeño negocio o proyecto emprendedor, considerando factores y elementos de productividad y competitividad así como del entorno socioeconómico y ambiental, para incrementar las posibilidades de éxito de la empresa o proyecto.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR

Competencias Genéricas

5. Desarrolla innovaciones y propone soluciones a problemas a partir de métodos establecidos.
 - 5.7 Propone soluciones a problemas del orden cotidiano, científico, tecnológico y fisiológico.
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.

Competencia Disciplinar Extendida de Ciencias Sociales

- 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.

SABERES A DESARROLLAR

Conceptuales

- Define el concepto de planeación.
- Describe los elementos de la fase de Planeación.
- Define el concepto de Organización.
- Describe los elementos de la fase de Organización.



Procedimentales

- Explica la importancia de la planeación y la organización.
- Diseña la Misión, Visión y Valores de una Organización.
- Analiza los objetivos y metas de una organización.
- Analiza programas y presupuestos desde la perspectiva de la administración.
- Formula propuestas de mejora para las fases de planeación y organización en pequeños negocios.

Actitudinales

- Valora la importancia de la planeación y la organización en la administración de organizaciones.
- Utiliza responsablemente las tecnologías de información y comunicación.
- Participa responsablemente en la discusión de ideas.
- Muestra interés por el trabajo en equipo



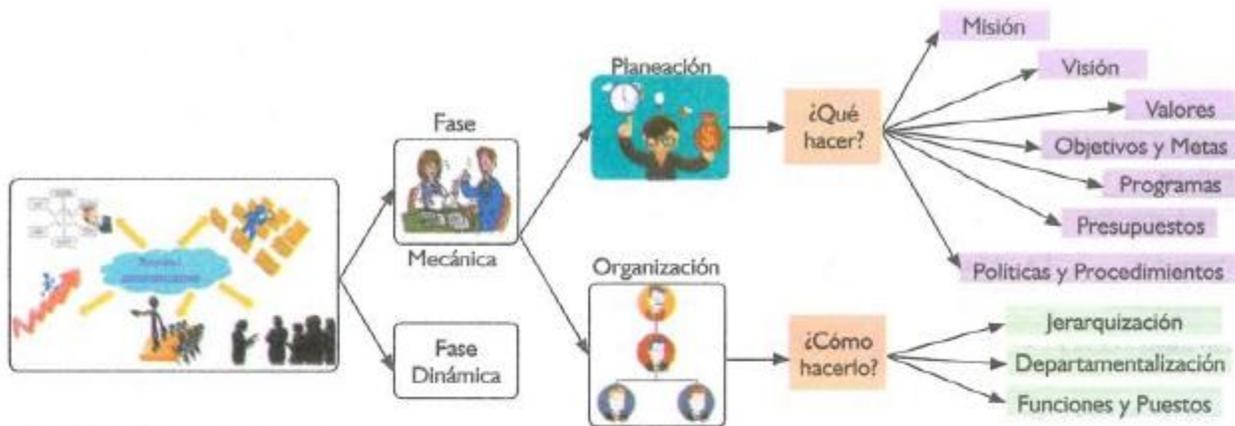
EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS PREVIOS

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	Define el concepto Planeación	
2	¿Solo planean los directores de empresas? ¿Por qué?	
3	¿Qué representan la Misión, Visión y los Valores de una empresa?	
4	¿Es necesario que una empresa tenga definidos sus Objetivos y Metas? ¿Por qué?	
5	¿Qué entiendes por políticas y procedimientos?	
6	¿Cuál es la importancia de los presupuestos en una empresa o proyecto?	
7	Define el concepto Organización	
8	¿Qué es un organigrama y cuál es su función?	
9	¿Es importante que en una empresa estén definidos los niveles de autoridad?	
10	¿Qué plantean Taylor y Fayol en relación a las jerarquías?	



1. Proceso administrativo y su fase.

2.1 PLANEACIÓN

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo y forma parte de la fase mecánica; entre otros aspectos, a través de ella se establecen objetivos y metas, y se definen políticas y procedimientos, con la finalidad de funcionar como referentes de actividades que se realizarán en un futuro.

De acuerdo a Reyes (2014), la planeación debe ser precisa, con objetivos específicos delimitados en cantidad y tiempo, que sean ambiciosos y desafiantes pero factibles; capaces de generar entusiasmo a los miembros de una organización y dentro de las posibilidades de la empresa o área, sin perder de vista las condiciones del entorno.

De la misma manera, al planear se deben diseñar estrategias que consideren la disponibilidad de recursos y capacidades disponibles; debe ser coherente en cuanto a objetivos, metas, estrategias y presupuestos, y procurar que estos elementos sean coherentes entre sí.

Un aspecto que no se debe perder de vista al planear, es que la planeación debe ser flexible, de tal manera que permita cambios, ajustes o correcciones que no alteren sustancialmente el planteamiento inicial, excepto en situaciones extremas. Otra característica que la distingue es que debe ser permanente y continua, de tal forma que una vez alcanzados los logros, se puedan establecer nuevos objetivos y metas.

En esta fase mecánica, la planeación es considerada como un proceso racional mediante el cual se establecen objetivos, se toman decisiones por anticipado, se sabe lo que se quiere, y se escoge el medio más apropiado para lograrlo antes de emprender la acción.

Por medio de la planeación se diseñan las estrategias que ayudan a cumplir los objetivos; implica el análisis, selección y determinación de recursos considerando aspectos internos y externos.

Reyes (2014, p. 61), plantea que la planeación “consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación



2. Planeación en las organizaciones.



3. Planeación.



SABÍAS QUE...

La fase mecánica es la parte teórica de la administración en la que se establecen los objetivos.



GLOSARIO

Estrategia

“Es un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo”.

Chiavenato (2001, p. 115)

de tiempos, unidades. etc., necesarias para su realización” y comprende las siguientes etapas:

PLANEACIÓN	
Políticas	• Principios para orientar la acción
Procedimientos	• Secuencia de operaciones o métodos.
Programas	• Fijación de tiempos requeridos para cada acción.
Presupuestos	• Programas en los que se precisan unidades, costos, etc.,
Estrategia y táctica	• Ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos, amplios en el primer caso, y concretos en el segundo.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México. Limusa (p. 27)



4. Preguntas básicas para planear.

Para Robbins (2005, p. 158), planear “consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización”. Al momento de planear debemos tener claro qué es lo que queremos obtener (objetivo, metas), cómo vamos a lograrlo (acciones), cómo se van a integrar los recursos y cómo se van a coordinar los trabajos.

Hernández (2006, p. 74), sostiene que la planeación “es la proyección de la acción que define objetivos cuantitativos para periodos específicos”.

Morales y Morales (2014, p. 2) refieren que la planeación “tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio

ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se les denominan estrategias y tácticas”.

Por último, Lourdes Münch (2007, p. 40), retoma la planeación como “la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

Reyes Ponce (2014), considera la precisión, flexibilidad y unidad como los principios de la planeación, aunque otros autores mencionan que debe ser factible acorde a la realidad y debe ser realizable; permitiendo cambios de estrategias,

SABÍAS QUE...

La base del funcionamiento de una empresa se centra en la labor de quienes la administran, cuya única finalidad debe ser mantenerse en el mercado.

GLOSARIO

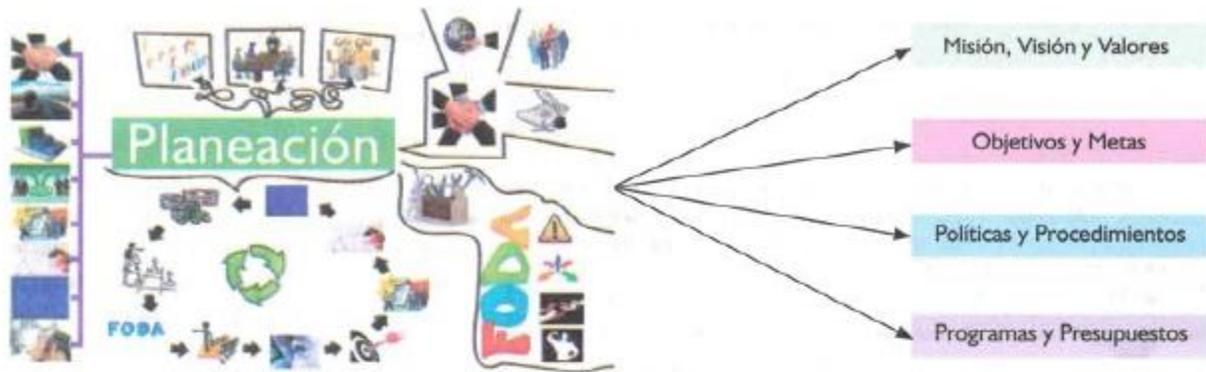
Planeación de recursos humanos

“Proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, éste disponible cuando y donde se necesite”.

Mondy y Noe (2007, p. 99)

SABÍAS QUE...

El diagrama o gráfica de Gantt es una aportación de Henry L. Gantt en 1917, y permite representar la planificación de las tareas necesarias para realizar un proyecto.



5. Elementos de la planeación.

políticas, programas, procedimientos, entre otros, pero a la vez debe ser un proceso permanente y continuo; rentable para lograr una relación favorable en el balance costo-beneficio, orientada hacia el futuro; así mismo, deberá tratar de conseguir la participación de las personas relacionadas con su funcionamiento y racionalidad en la toma de decisiones.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN	
Precisión	“Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas o genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas”.
Flexibilidad	“Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la prevención”.
Unidad	“Un plan por función, y una coordinación tal, que integrados formen un solo plan general”.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2014). *Administración de empresas, teoría y práctica*. México. Limusa (p. 166-168).

Para diseñar la planeación se requiere de técnicas y herramientas para estudiar situaciones, organizar ideas, desarrollar actividades, anticipar el futuro, minimizar riesgos, optimizar recursos y para una mejor toma de decisiones. Algunas técnicas de planeación son las siguientes:

Para Münch (2007), de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice la planeación, el ámbito de la organización que abarque y el periodo que comprenda, puede ser *estratégica, táctica o funcional y operativa*:



6. Técnicas de la planeación.

ESTRATÉGIA	TÁCTICA O FUNCIONAL	OPERATIVA
<ul style="list-style-type: none"> Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa. La realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización. Generalmente es a mediano y a largo plazo. Abarca toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica. Se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.



SABÍAS QUE...

El análisis FODA como herramienta de planeación estratégica se realiza con el apoyo de una matriz que permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Münch. (2007). *Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México. PEARSON (p. 40)

 **GLOSARIO**

Toma de decisiones

"Es la elección de un ejecutivo de la organización entre dos o más opciones, y debe inspirarse en el programa de acción, por lo cual cuando una empresa o jefe trabaja sin programa (estrategia), sus decisiones siempre carecerán de rumbo".
Hernández (2006, p. 73)

Al respecto, Chiavenato (2001, p. 146) clasifica la planeación de acuerdo al nivel de la empresa; "la planeación estratégica se define en el nivel institucional de la empresa, pero exige la participación conjunta de los demás niveles empresariales: nivel intermedio -mediante planes tácticos- y nivel operacional (mediante planes operacionales)".

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA, TÁCTICA Y OPERACIONAL

ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. • Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias. • Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. • Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa.
TÁCTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Es el conjunto de la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles inferiores de la jerarquía de la organización. • Es un proceso permanente y continuo. • Siempre se orienta hacia el futuro y está estrechamente ligada a la previsión. • Se preocupa por la racionalidad en la toma de decisiones. • Selecciona determinado curso de acción entre varias alternativas. • Es sistemática. • Es iterativa, debe ser flexible, presupone avances y retrocesos. • Es una técnica de asignación de recursos estudiada y decidida con anticipación. • Es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones a medida que se ejecuta, para efectuar una nueva planeación con información y perspectivas más seguras y correctas. • Es una función administrativa que interactúa dinámicamente con las demás. • Es una técnica de coordinación. • Es una técnica de cambio e innovación.
OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Funciona dentro de la lógica del sistema cerrado. • Se preocupa básicamente por el "qué hacer" y por el "cómo hacer". • Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional. • Se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados. • Con ella los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzcan el éxito al alcance de los objetivos de la empresa. • Está constituida por numerosos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I., (2001). *Administración, Teoría, proceso y práctica*. México. Mc Graw Hill (p. 147-199)



7. Temporalidad de la planeación.

2.1.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La planeación es fundamental para incrementar las posibilidades de éxito de toda empresa; por lo que se convierte en una actividad necesaria para iniciar un proyecto, sea de tipo social, cultural, de ciencias, deportivo, tecnológico o emprendedor. En la planeación se establecen acciones orientadas a lograr un buen uso y aprovechamiento de los recursos. De la misma manera, se intenta identificar problemas o escenarios futuros que pueden afectar los planteamientos iniciales.

Parte de la importancia de la planeación radica en que se convierte en un elemento relevante para el cumplimiento de las metas planteadas. Su propósito es aprovechar al máximo todos los recursos que son requeridos por las diferentes áreas de una empresa. Adicionalmente se utiliza como un referente

básico de cualquier trabajador que desempeñe tareas directivas, ya que a través de ella se tiene una visión más amplia de la organización.

Se planea para reducir riesgos, aprovechar oportunidades y minimizar los efectos de la improvisación. Al identificar diferentes alternativas se fortalece el proceso de toma de decisiones; en la siguiente unidad estudiarás a mayor profundidad este tema.



8. Ventajas de la planeación.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

Propósito de la actividad: Definir el concepto de planeación y reflexionar sobre su importancia.

Indicaciones:

I. En un primer momento, de manera individual responde lo solicitado en la tabla siguiente:

Menciona tus principales actividades para la próxima semana	
Clasificalas en actividades planeadas y actividades de rutina	
Actividades planeadas	Actividades de rutina

Explica por qué decidiste clasificarlas de esa manera.

Mi definición de *Planeación*:

2. En un segundo momento, el docente coordina una discusión de ideas en torno a las siguientes preguntas: ¿Es importante planear las actividades personales? ¿Todas nuestras actividades están sujetas a planeación?
3. Redacta una breve conclusión de la discusión, en la cual recuperes aspectos relevantes de los planteamientos aportados.
4. Elabora tu propia definición de Planeación.

2.1.2. ELEMENTOS DE LA FASE DE PLANEACIÓN

Entre los diferentes estudiosos de la planeación no existe un acuerdo único sobre los elementos que la integran. Sin embargo, comúnmente se consideran los siguientes: *Misión, Visión, Valores, Objetivos, Metas, Políticas, Procedimientos, Programas, Presupuestos*. En este libro de texto nos basaremos en esta propuesta.

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN	
Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Describe el motivo por el cual fue creada una organización. • Hace referencia a la problemática o necesidad que atiende. • Señala el perfil de clientes y usuarios. • Describe la estrategia principal para el logro de los objetivos.
Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Responde a la pregunta ¿qué tipo de organización queremos ser? • Describe el propósito a largo plazo. • Es compatible con la Misión. • Motiva a los integrantes de una organización.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Representan las características y cualidades pretendidas en los trabajadores. • Crean identidad organizacional. • Contribuyen al logro de la Misión y Visión. • Son motivaciones convergentes.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Orientan el curso de las acciones. • Son los fines de la organización. • Pueden ser estratégicos, funcionales u operacionales. • Por su temporalidad pueden ser a corto, mediano y largo plazo. • Son compromisos específicos y claros.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Son las realizaciones parciales de los objetivos. • Son los objetivos cuantificados. • Deben ser alcanzables.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Son el objetivo en acción. • Difieren de las reglas por su mayor generalidad. • Sirven de apoyo para la toma de decisiones. • Son flexibles.
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Fijan la secuencia de las acciones. • Se establecen en orden cronológico. • Para fijarlos se deben seguir algunas reglas. • De manera general se representan mediante flujogramas. • Apoyan tareas administrativas y operativas.

Programas	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden ser generales o particulares, a corto plazo o a largo plazo. • Incluyen objetivos y metas. • Incluyen asignación de tareas y tiempos de ejecución. • Consideran la disponibilidad de recursos. • Se integran por diferentes etapas.
Presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden ser financieros o no financieros. • Aplican para un periodo determinado. • Requiere de aprobación y coordinación para su ejecución • Se sujetan a mecanismos de control.

2.1.2.1 Misión, Visión y Valores

Para hablar de la Misión, Visión y Valores retomamos lo planteado en tu libro de *Economía, Empresa y Sociedad* que utilizaste en el semestre anterior y que a la letra dice:



9. Visión, Misión y Valores.

Misión

La Misión de una empresa describe el motivo por el cual fue creada, hace referencia a la problemática o necesidad que atiende, los objetivos que persigue, en pocas palabras, representa su razón de ser.

Mediante la definición y comunicación de la Misión, las organizaciones pretenden transmitir tanto de manera interna como externa aquellos aspectos que la distinguen de otras empresas y que le dan identidad propia, única.

La Misión debe ser definida por el mayor número de trabajadores y no solo por los propietarios de la empresa; se sugiere realizar esta actividad mediante un ejercicio en el cual participe la planta laboral ya que esto genera motivación y compromiso para alcanzar los propósitos establecidos.

Para definirla se sugiere atender las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? (Características de la empresa).
- ¿Qué hacemos? (Qué necesidad o problema se atiende).
- ¿Para quién lo hacemos? (Cliente al que se pretende atender).
- ¿A través de qué lo hacemos? (Aspecto relacionado con el proceso, canal, relación, etc.)



"Ser el primer centro de consultas del público en general sobre médicos, laboratorios, farmacias y demás centros del sector salud. Nuestros diseños e información actualizada constantemente permiten al buscador encontrar información clara y precisa en tiempo real. Facilitar información avalada por médicos idóneos generando así, la confianza total del lector"

Misión

10. Misión

Visión

Mediante la declaración de Visión se plantea el tipo de empresa a la que se pretende llegar. La Visión responde a la pregunta ¿qué tipo de empresa queremos ser? por lo que la definición de la misma sirve como referencia para trazar las estrategias necesarias para lograrlo.



Visión

"Ser una Escuela de excelencia, líder en la formación de Ingenieros Civiles Industriales en la zona sur austral del país, reconocida por la calidad de sus egresados, investigación aplicada, vinculación con su entorno y comprometida con el progreso y desarrollo sustentable."
 Escuela de Ingeniería Civil Industrial UACH Puerto Montt

11. Visión

La visión se convierte en el faro que ilumina el camino de la empresa, sin embargo, al igual que la Misión, debe ser definida con la participación de los trabajadores y no mediante la imposición del propietario o directivo. Debe existir apertura plena para que todos o la mayor parte de los miembros de la organización participen con confianza y entusiasmo.

La Visión se construye mediante un proceso en el cual se generan fotografías a futuro de lo que será la empresa. Definirla resulta motivante

para los miembros de la organización ya que por un lado se sienten atraídos al participar en su construcción, y por otro, hacen suyos los compromisos representados en ella.

Una Visión debe ser realista y flexible, es decir, plantear objetivos que comprometan al esfuerzo pero que sean factibles de alcanzar, de la misma manera, capaz de replantearse considerando los cambios vertiginosos en el mundo actual.

Definir en qué tiempo se deberán alcanzar los objetivos es fundamental en la declaración de la Visión ya que no puede ser infinita. La Visión es mucho más que la redacción de un enunciado, es la referencia para saber

si se transita por el camino correcto o si es necesario replantear estrategias en la organización.

Valores

Uno de los propósitos de las empresas modernas radica en que pretende que todo su personal practique y comparta los valores de la organización, haciéndolos parte de su vida laboral y personal. Desde la óptica empresarial, un trabajador que se desempeña en el marco de los valores organizacionales incrementa las posibilidades de convivir en armonía con sus semejantes.

Los valores son considerados como elementos subjetivos por estar en la mente de las personas, al grado de regir su comportamiento de manera útil para el desarrollo de la misión, crecimiento de la empresa y de sus miembros; pueden ser desde la confiabilidad que el personal generó ante los clientes, la calidad del producto, el servicio, la rentabilidad del negocio.



12. Valores

Hernández (2006, p. 224) refiere que los valores son “las convicciones de las personas y que conforman sus puntos de vista de lo que es y debe ser importante, bueno o malo, correcto o equivoco. Son al mismo tiempo, las fuentes últimas de la motivación de cada conducta consciente o inconsciente”.

Mediante la práctica de los valores los trabajadores orientan su actuar dentro de las organizaciones, contribuyendo a generar identidad propia. En este sentido Hernández (2006) afirma que “los valores también son asimilaciones individuales de la cultura organizacional. Cuando son similares, conforman la visión colectiva. Los valores son motivaciones convergentes, es decir, colectivos” (p. 224).

Las organizaciones modernas aspiran a que toda su planta laboral comparta y pongan en práctica los valores que las distinguen como empresas preocupadas y ocupadas en crear una cultura organizacional que les permitan trascender más allá de su contexto inmediato.

Los valores ayudan a construir la cultura organizacional y representan las conductas y medios que se aplican para definir la Misión y Visión; veamos algunos ejemplos:



MISIÓN	Apple intenta ofrecer la mejor experiencia de informática personal a estudiantes, educadores, profesionales creativos y consumidores de todo el mundo a través de sus innovadoras soluciones de hardware, software e Internet. Además de promover estilos de vida saludables, así como seguir capacitándose para renovar la empresa constantemente. Ser una empresa de concursos y sorteos de excelencia competitiva mundialmente, por sus productos de alta calidad y confiabilidad.
VISIÓN	Ser considerados por sus clientes y aliados estratégicos como una opción viable que ofrece soluciones y servicios basados principalmente en la innovación, tecnología avanzada, servicio y calidad que supere sus expectativas, además de la creatividad que poseen a la hora de crear nuevos productos distinguiéndose de la competencia, de manera que su valor añadido sea único.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación e innovación tecnológica constante para lograr el crecimiento deseado. • Calidad en los productos y servicios que desarrolla. • Profesionalismo mediante la capacitación constante de equipo de trabajo. • Servicio y atención durante todo el proceso de ciclo comercial y post comercial. • Lealtad y Honestidad que aseguren la integridad de la empresa. • Apoyo al entorno social en el que se encuentra. • Educación como principal objetivo, para lograr el crecimiento, el desarrollo y la superación. • Flexibilidad para aceptar el cambio. • Perseverancia y tenacidad en sus actitudes.

Fuente: <https://appleesicmalaga.wordpress.com/2015/04/09/8/>



MISIÓN	Obtener la mejor relación riesgo-rendimiento en la inversión de los recursos de nuestros clientes buscando su satisfacción a través del crecimiento de su saldo, en apego a la normativa, innovando y mejorando continuamente, siguiendo una estrategia orientada a resultados en el mediano y largo plazos, siempre apegándose a los ordenamientos normativos emitidos por la CONSAR.
VISIÓN	Ofrecer una alternativa financiera en materia de previsión social a un mercado con clientes de bajos ingresos, que les permita obtener rendimientos competitivos respecto a los de otras Administradoras.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio: Compromiso con los trabajadores, con los compañeros, con la empresa. • Responsabilidad: Dando la cara. • Afrontando la obligación. • Aceptando las fallas y buscando corregirlas. • Profesionalismo: Hacer bien las cosas desde la primera vez. • Innovar: De manera continua mejorar los procesos. • Colaboración: Unir esfuerzos aportando lo mejor de nosotros mismos. • Integridad: Actuar siempre con honestidad

Fuente: <https://www.aforecoppel.com/mision-vision-valores>



MISIÓN	Proporcionar con calidad y eficiencia los servicios de agua potable y saneamiento, para contribuir al bienestar, la calidad de vida y el cuidado del entorno ecológico de los habitantes del Municipio de Culiacán, a través del desarrollo integral de nuestro personal y en apego al marco legal aplicable.
VISIÓN	Garantizar el suministro de agua potable y el saneamiento a las próximas generaciones del municipio de Culiacán, satisfacer las necesidades de nuestros clientes y que los indicadores de gestión nos coloquen como Organismo Operador líder en el país.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> • En JAPAC aspiramos a que en cada trabajador prevalezcan los siguientes VALORES: • ESPÍRITU DE SERVICIO: Trabajamos para y por nuestros clientes, a quienes ofrecemos un servicio ágil, cordial, eficiente y de máxima seguridad. • HONESTIDAD: Promovemos entre nosotros y en los demás, altos estándares éticos y profesionales, y que nuestros productos y servicios sean de la mejor calidad. • RESPECTO: Las personas que trabajan en JAPAC, son muy importantes, por ello consideramos el respeto mutuo como pilar fundamental de las relaciones que se establecen dentro de la organización. • CALIDAD: Hacemos el trabajo bien hecho desde el principio, damos lo mejor de nosotros y buscamos siempre soluciones simples y efectivas. • RESPONSABILIDAD SOCIAL: Somos sensibles a las preocupaciones y demandas de todos aquellos con quienes interactuamos de forma cotidiana; lo que le sucede a la comunidad nos concierne, porque somos parte de ella y con nuestro trabajo diario contribuimos al bienestar social. • MEDIO AMBIENTE: Con nuestro hacer diario buscamos contribuir a la creación de un medio ambiente sano y promovemos el cuidado de recursos naturales.

Fuente: <http://japac.gob.mx/pagina-ejemplo/mision-vision-y-valores/>



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Propósito de la actividad: Diseñar la Misión, Visión y Valores del caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo, formula la propuesta de Misión, Visión y Valores, en función de las características del caso de estudio elegido.
2. Para realizar esta actividad puedes apoyarte en un trabajo similar que realizaste en la asignatura de *Economía, empresa y sociedad*.
3. De forma colaborativa, describe los elementos anteriores en la tabla mostrada. Al final, responde de manera individual las preguntas indicadas.

Nombre de la empresa:	
Misión:	
Visión:	
Valores:	

¿De qué manera definieron los elementos mencionados en los puntos anteriores?

¿Cuál fue tu experiencia al realizar el trabajo?

1. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

2.1.2.2 Objetivos y Metas

Retomando lo estudiado en la asignatura *Economía, empresa y sociedad*, se procede a establecer los objetivos y metas una vez definidas la Misión y Visión de la empresa.

Las metas contribuyen al logro de los objetivos y son cuantificables, mientras que los objetivos son referencias para evaluar el cumplimiento de la Misión y Visión.

Para Alcaraz (2011), en los objetivos “los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intensión para convertirse en una realidad concreta” (pp. 62-63).

Robbins y Coulter (2005, p. 160) nos definen a los objetivos y metas como los “resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras (...) marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales del trabajo”.

Hernández (2006, p. 73) refiere que los objetivos “son propósitos concretos. Al establecer el programa de acción, la previsión los define en forma general para orientar el rumbo deseado”.

Chiavenato (2001, p. 149) los define como “los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir”.

Es importante plantear metas al momento de establecer los objetivos, mismos que serán los resultados que se desean obtener. Por lo tanto, es necesario conocer las características generales de la empresa e identificar aquellas los factores internos y externos que se pueden aprovechar para el crecimiento de la misma organización.



13. Planeación en las organizaciones.

SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL - SGA

OBJETIVOS AMBIENTALES	METAS	PROGRAMAS
Propender por el uso eficiente de los recursos naturales necesarios para el funcionamiento de la entidad, mediante la implementación de acciones que permitan reducir los impactos negativos que se puedan ocasionar al entorno.	"Mantener los consumos de agua hasta en 50 Litros/Persona/Día" "Mantener los consumos de energía hasta en 3.5 KW/Persona/Día"	"Uso eficiente del agua" "Uso eficiente de la energía"
Minimizar el impacto ambiental causado por los residuos generados en el desarrollo de las actividades de la entidad.	"Disminuir en 2% anual la cantidad de material recuperado" "Entregar el 100% de residuos peligrosos a empresas autorizadas para su disposición final" "Reducir en 1% el índice de consumo de papel nuevo per cápita en la Entidad con respecto al periodo anterior"	"Gestión integral de residuos sólidos" "Uso eficiente del papel"



GOBIERNO, SEGURIDAD Y CONVIVENCIA. Fondo de Prevención y Atención de Emergencias - FOPAE

14. Objetivos y Metas.

Las metas deben ser precisas ya que representan los niveles ideales de acción, costo, calidad y tiempo, que asegure una buena ejecución, uso de recursos y eficiencia de los mismos.

De acuerdo a tu libro de *Economía, empresa y sociedad*, los objetivos se clasifican en estratégicos, funcionales y operacionales.

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS		
ESTRATÉGICOS	FUNCIONALES	OPERACIONALES
Establecen la dirección a largo plazo de una organización y guían las decisiones de asignación de recursos. (Evans y Lindsay, 2008, p. 238)	Derivan de los estratégicos, se plantean a mediano plazo, y se definen de acuerdo al área funcional de la empresa: finanzas, producción, mercadotecnia, entre otras.	Se desprenden de los funcionales y se cumplen en el corto plazo. Se utilizan para evaluar el cumplimiento de actividades realizadas en las áreas operativas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Bueno, et. al. (2017). *Economía empresa y sociedad*. México. UAS/DGEP (p. 146)

Recordemos también, que los objetivos sirven de apoyo para el diseño de estrategias y asignación de recursos, determinan prioridades, permiten evaluar desempeños, motivan al personal, generan sinergia y multiplican esfuerzos.

Deben reunir una serie de características desde su redacción, es decir, deben iniciar con un verbo en infinitivo, medibles, manifestar una intención, establecerse para un tiempo determinado, factibles de alcanzar, claros, coherentes, estar escritos y socializarse.



TAMBIÉN SON NUESTROS OBJETIVOS



15. Algunos objetivos de desarrollo sostenible.

Por su parte las metas, son las partes cuantificables de un objetivo, que unidas entre sí permiten alcanzar los objetivos propuestos. Son los pequeños pasos que se tienen que dar en cada una de las áreas de la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 3. OBJETIVOS Y METAS

Propósito de la actividad: Definir objetivos y metas del caso de estudio elegido.

Indicaciones:

- Mediante trabajo colaborativo define objetivos y metas del caso de estudio sobre el cual estás trabajando tu plan de mejora de la fase mecánica del proceso administrativo. (Puedes apoyarte en la actividad de aprendizaje 6 de la unidad III del libro de *Economía, Empresa y Sociedad*).
- Define dos objetivos, y para cada uno de ellos define dos metas, asociándolos a un área de la organización empresarial.

Nombre de la empresa:		
Área	Objetivo	Metas
		Meta 1
		Meta 2
		Meta 1
		Meta 2

2.1.2.3 Políticas y Procedimientos

Reyes (2014, p. 168) considera las políticas “como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que corresponda tomar; sirven por ello, para formular interpretar o suplir las normas concretas”.

Según este autor, su importancia radica en que son indispensables para una adecuada delegación, la cual a su vez, es esencial en la administración, ya que ésta consiste en hacer a través de otros.

Entre sus principales características se pueden mencionar:

Característica	Descripción	Ejemplo
Son el objetivo en acción	El objetivo fija las metas, en tanto que las políticas imperan ya la orden para lanzarse a conseguir las señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellas.	Debe obtenerse óptima calidad.
La política defiere de las reglas por su mayor generalidad.	Vienen siendo normas genéricas no específicas, ya que estas últimas serán simplemente reglas.	Apoyo a madres solteras.
Políticas son reglas en las empresas.	Busca señalar los criterios generales que han de orientar la acción en el mismo sentido, pero no son aplicables por sí mismas, la decisión de seguirla le corresponde al jefe subordinado.	En igualdad de condiciones dar preferencia de contratación a madres solteras.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2014). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 168-170)



GLOSARIO

Norma

"Es todo señalamiento imperativo de algo que se ha de realizarse, sea genérico o específico".
Reyes (2014, p. 169)

Por su parte, Hernández (2006, p. 74) las define "como guías-orientaciones de la acción directiva para alcanzar el proyecto de negocio".

Las políticas son propias para el funcionamiento de las organizaciones, es decir cada una de ellas las establece en función de sus objetivos y metas. Por su parte, las normas son de aplicación general y relativamente permanentes, es decir, una misma norma aplica a diferentes organizaciones y son menos propensas a modificaciones.

Las políticas en una empresa, de acuerdo a la forma de su origen o formulación están divididas en:

Externamente impuestas	De apelación	Expresamente formuladas
<ul style="list-style-type: none"> • Por la Ley. • Por el Sindicato. • Por costumbre 	<ul style="list-style-type: none"> • Se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores; formándose así por tres o cuatro resoluciones semejantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2014). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 170-171)

En determinados casos los planes pueden ser considerados como políticas, mismos que permitirán una correcta toma de decisiones como acciones de los gerentes.



POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE CONSUMO DE SUSTANCIAS

PALMACEITE S.A., teniendo en cuenta lo definido en la resolución 1075 de marzo 24 de 1992, las demás normas legales que aplican y la necesidad de prevenir y controlar el uso y abuso de alcohol, drogas y cigarrillo entre sus trabajadores; establece las siguientes directrices orientadas a evitar los daños en la salud individual y colectiva de sus trabajadores, sobre los bienes e intereses de sus clientes, de empresa, usuarios y de la sociedad en general.

- 

Para el logro del propósito y objetivo de esta política, PALMACEITE S.A., asigna los recursos necesarios para implantar y mejorar los procesos de prevención.
- 

Es obligación de los trabajadores, contratistas, subcontratista y visitantes de PALMACEITE S.A ingresar a las dependencias de la empresa sin estar bajo los efectos de cualquier tipo de sustancias psicoactivas evitar la posesión, uso, distribución o venta de estas sustancias.
- 

El incumplimiento de esta política se constituye causa grave y es motivo de sanciones disciplinarias, según los lineamientos establecidos en el reglamento interno de trabajo y en el manual para el control de contratistas y visitantes de PALMACEITE S.A.

- 

PALMACEITE S.A. establece mecanismos para la socialización y sensibilización de los posibles daños físicos, psicológicos, morales y sociales relacionados con el uso del alcohol y drogas alucinógenas o enervantes, así como la prevención del uso de los mismos.
- 

PALMACEITE S.A. realizará pruebas para la detección de alcohol y drogas, directamente o a través de terceros, teniendo en cuenta la relación con las actividades definidas en el artículo 41 del Decreto 1108 de 1994 y cuando existan razones para sospechar de abuso de alcohol y drogas.

16. Políticas.

Para Reyes (2014, p. 172) los procedimientos "son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa"; es decir, permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas.

Los procedimientos se establecen en orden cronológico de acuerdo a la estructura organizacional y otras situaciones de la empresa; para fijarlos se deben seguir algunas reglas que de acuerdo con Reyes Ponce deben fijarse por escrito y de referencia gráficamente, deben ser periódicamente revisados a fin de evitar la rutina y duplicación de tareas.

Al respecto, Hernández (2006, p. 74), sostiene que “los procedimientos y los programas son planes para el logro de objetivos particulares. Los primeros son permanentes, mientras que los segundos son de uso único; así los procedimientos se utilizan, sobre todo, para la producción continua de los productos de la empresa; se conocen también como procesos”.

Para Chiavenato (2001, p. 215) las reglas y procedimientos “constituyen otro mecanismo para aligerar sobre carga de la jerarquía”, así como “constituyen decisiones ya tomadas por la empresa, y que las partes involucradas deben seguir cuando enfrentan determinada situación”.



17. Relaciones entre Políticas, Procedimientos y Programas.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 4. POLÍTICAS

Propósito de la actividad: Definir políticas para la empresa del caso elegido.

Indicaciones:

- Mediante trabajo colaborativo formula políticas asociadas a áreas de la empresa del caso de estudio elegido.

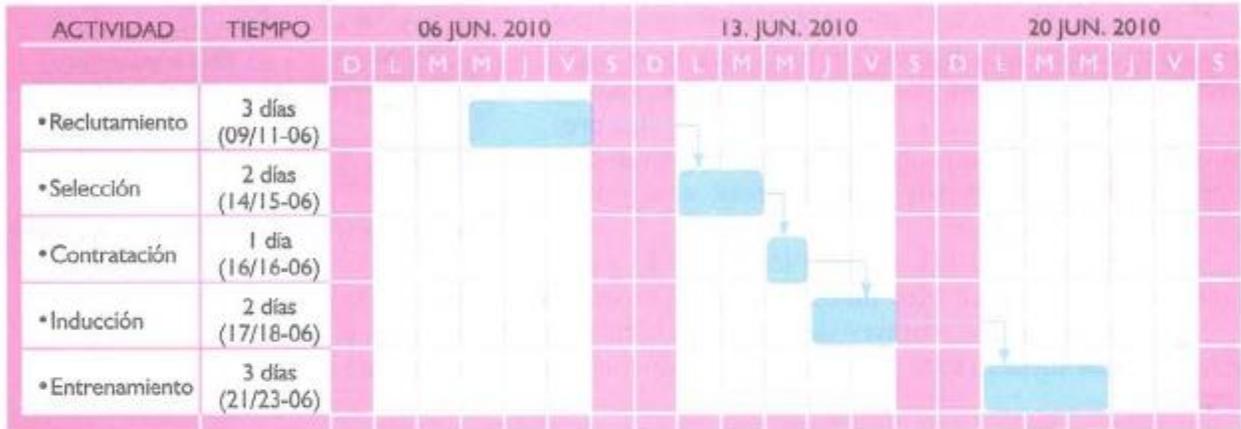
Nombre de la empresa:	
Área	Políticas

- Considerando el origen o formulación de las políticas descritas, justifica a qué tipo corresponde la propuesta del equipo.
- Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

2.1.2.4 Programas y Presupuestos

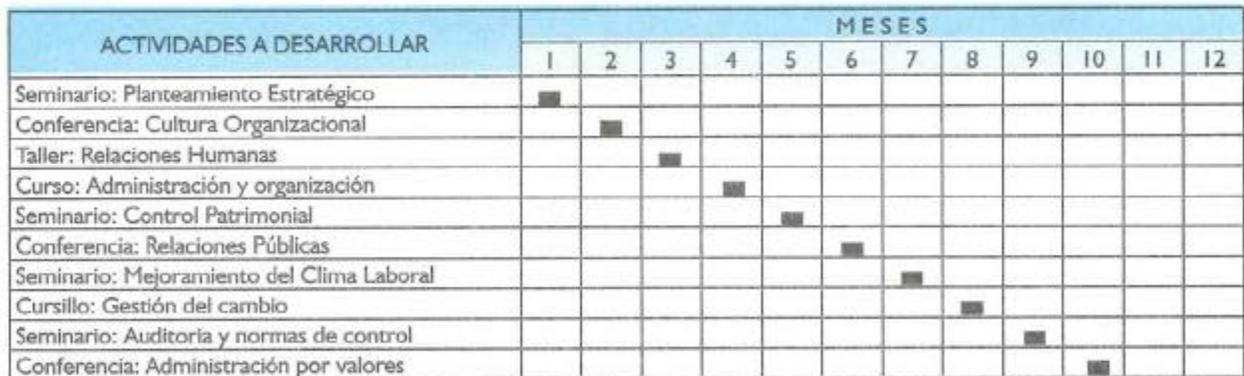
Los programas “son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes” (Reyes, 2014, p. 174). Adicionalmente se incluye en estos documentos, información referente a los recursos requeridos, políticas y procedimientos, así como asignación de tareas.

Considerando que en cualquier programa se debe definir con precisión el tiempo estimado para lograr los objetivos y metas, una de las herramientas ampliamente utilizadas en este elemento de la planeación es el cronograma de actividades. Otro aspecto que no se debe perder de vista es la evaluación financiera, en ese sentido, los programas deben ser presupuestados considerando condiciones lo más cercanas a la realidad.



18. Actividades de un programa de recursos humanos.

Los programas pueden ser *generales*, o sea, referirse a toda la empresa, o pueden ser *particulares*, es decir, relacionados a un área o departamento. En función de su vigencia pueden ser a *corto plazo* los que no exceden de un año, y los que exceden de este tiempo se denominan programas a *largo plazo* (Reyes, 2013)



19. Cronograma de actividades.

Para su ejecución, todos los programas deben contar con la aprobación y apoyo de la autoridad administrativa. En algunas ocasiones es recomendable la participación de personal de diferentes niveles de la empresa en el diseño de los programas. Lo anterior genera un mayor compromiso y convencimiento de las bondades y beneficios de la propuesta. Por último, es necesario determinar el momento más adecuado para su implementación.

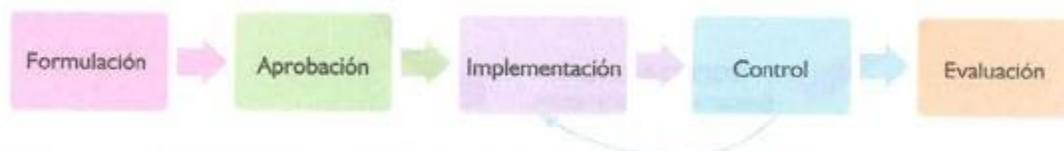
Respecto a los *presupuestos*, Reyes (2013, p. 175) los refiere como “una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados”.

De acuerdo a este autor los presupuestos pueden ser *financieros* si son estimados en unidades monetarias, o *no financieros* si su cuantificación queda en cantidades de producción, ventas, desperdicios, etc.

En las empresas, los presupuestos responden al cumplimiento de objetivos y metas muy específicos, y están sujetos a un proceso en el cual se identifica su formulación, aprobación directiva, implementación, control y evaluación.

En este sentido, resulta importante apoyarse en lo expuesto por Hernández (2006, p. 74), cuando afirma que “el presupuesto es un tipo de plan financiero para un periodo determinado o para un proyecto específico”.

Etapas básicas de un presupuesto



PRESUPUESTO AÑO 2016	TOTAL AÑO
Ventas principales	1.511.410,00
Compras	-1.240.000,00
Variación de inventario	30.872,00
Margen sobre aprovisionamientos	302.282,00
GASTOS DE PERSONAL	
Suelos administración	-36.000,00
Seguridad Social dep. administración	-9.000,00
Sueldos almacén	-36.000,00
Seguridad Social dep. almacén	-9.000,00
Sueldos de comerciales	-36.000,00
Seguridad Social comerciales	-9.000,00
Sueldos de repartidores	-36.000,00
Seguridad Social repartidores	-9.000,00
Margen sobre compras y gastos de personal	122.282,00

OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	TOTAL AÑO
Gastos de I+D	0,00
Alquileres	-37.200,00
Reparaciones de almacén	0,00
Reparaciones vehículo de reparto	-6.300,00
Servicios de profesionales	-3.000,00
Seguros	0,00
Comisiones bancarias	-600,00
Gastos de publicidad	0,00
Luz y Agua	-3.290,00
Combustible de vehículos industriales	-5.832,00
Limpieza departamento de administración	-240,00
Material de oficina	-180,00
Teléfono de administración	-840,00
Otros gastos diversos	0,00
Gastos de viaje administrador	0,00
Margen de explotación	64.800,00
Costes financieros menos ingresos financieros	-4.800,00
Resultados extraordinarios	0,00
Margen final	60.000,00

20. Presupuesto financiero.



21. El presupuesto en el proceso administrativo.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 5. PRESUPUESTO

Propósito de la actividad: Elaborar un presupuesto financiero relacionado con el caso de estudio elegido.

Indicaciones:

- Mediante trabajo colaborativo y el apoyo del docente, elige una actividad o producto que puedas presupuestar financieramente y que esté relacionado con tu caso de estudio.
- Cuando así aplique, debes considerar en el presupuesto elementos como mano de obra, insumos, equipos y mercadotecnia, entre otros.
- Apóyate en la siguiente tabla para elaborar el presupuesto:

Descripción del presupuesto:				
Concepto	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Importe
Importe total				

- Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.



SUBPRODUCTO 1. PRESENTACIÓN ELECTRÓNICA

Propósito de la actividad: Representar elementos de la planeación y determinar su importancia, estableciendo una relación con el caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente elabora una presentación electrónica con los siguientes elementos:
 - a) Presentación. En este apartado se debe mencionar en qué consiste el trabajo, así como un breve diagnóstico de los elementos analizados y lo que se pretende con la propuesta.
 - b) Misión, Visión y Valores.
 - c) Objetivos y metas.
 - d) Políticas.
2. Estos elementos los puedes recuperar de actividades previas y mejorarlos en función de la retroalimentación del docente.
3. Para finalizar incluye una reflexión personal en la que menciones cuál es la importancia de la planeación en la administración de las organizaciones. Formula tu reflexión con base en aspectos teóricos previamente estudiados, así como en características de tu caso de estudio.
4. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

2.2. ORGANIZACIÓN

Como ya lo habrás notado durante lecturas previas en este libro de texto se ha estado utilizando la palabra organización para referirnos a situaciones diferentes. En ese sentido es importante distinguir de manera inicial tres acepciones de la palabra *organización*:

- a) Conjunto de personas que interactúan para satisfacer necesidades comunes.
- b) Fase del proceso administrativo.
- c) Orden o distribución de tareas para cumplir un objetivo.

En este caso nos referiremos a la segunda de ellas. Como tal, la *Organización* corresponde a la segunda etapa de la fase mecánica del proceso administrativo. Después de definir las metas y los objetivos que se esperan alcanzar, se deben realizar una serie de acciones como: definir qué tareas se llevarán a cabo, quién o quiénes las realizarán, cómo se tomarán las decisiones, así como determinar la estructura organizacional mediante la cual se identificarán los niveles de autoridad.

A continuación se enlistan una serie de definiciones sobre la función administrativa de la organización, que te permitirán comprender su definición, función y propósitos.

Agustín Reyes Ponce (2014, p. 212), define la organización como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.



22. La organización en el proceso administrativo.



SABÍAS QUE...

"La organización constituye el dato final del aspecto estático o de la mecánica. Nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa (esto último, en el sentido de qué puesto; no precisamente de que persona), y cómo lo va a hacer. Cuando la organización está terminada, sólo resta "actuar", integrando, dirigiendo y controlando, todo lo que pertenece ya a la dinámica".

Reyes, (2013, p. 212).

Chiavenato (2001, p. 202), sostiene que la organización "es una actividad básica de administración: sirve para agrupar personas y estructurar todos los recursos organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Como función administrativa, la organización depende de la planeación, la dirección y el control para formar el denominado proceso administrativo, que constituye el encadenamiento e interrelación de todas las funciones administrativas".

Münch (2007, p. 45), refiere que la organización "consiste en el diseño y determinación

de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo".

Estos conceptos presentan elementos en común:

Estructura	Establece la disposición, correlación de las funciones, jerarquías y actividades para lograr los objetivos.
Sistematización	Para facilitar el trabajo y la eficiencia, es necesario que se coordinen recursos y actividades.
Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades	Es necesario que cada quien conozca sus funciones con el objeto de lograr la especialización.
Jerarquía	Toda estructura tiene niveles de autoridad y responsabilidad dentro del organismo.
Simplificación de funciones	Se busca realizar el trabajo de la mejor manera posible, con los métodos idóneos.

Así mismo, y de acuerdo con Reyes Ponce (2013) y Münch (2009), la organización debe cumplir con los siguientes principios:

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN		
Especialización	Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta (funciones), se obtiene mayor eficiencia, precisión, destreza, profundidad de conocimientos y perfección. Es imposible abarcarlo todo, por ello cuanto menor sea el campo al que se dediquen mejor será el resultado.	El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
Unidad de mando	Para cada función debe existir un solo jefe (división por funciones). Sólo una persona debe dar órdenes sobre una misma materia al subordinado ya que "nadie puede servir a dos señores".	Sólo se le debe proporcionar un jefe a los subordinados, al cual únicamente se le debe reportar.
Equilibrio de Autoridad-responsabilidad	Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.	A cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
Equilibrio de Dirección-Control	A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando. El delegante debe conocer, a través de los nuevos controles fijados, la forma en que está actuando el delegado, para corregir sus errores, orientar su acción y, en último término, limitar la responsabilidad comunicada, o remover a dicho jefe inferior.	Las funciones de los elementos de organización, integración y dirección, se delegan más o menos, según las circunstancias.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2014). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 213-216) y Münch L. y García M. (2009). *Fundamentos de Administración*. México. Trillas (p.135).

Adicionalmente, Münch Galindo y García Martínez (2009, p. 135) consideran que la organización debe cubrir con los siguientes principios:

- a) *Del objetivo.* Todas y cada una de las actividades que se establezcan en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa.
- b) *Jerarquía.* Se deben establecer centros de autoridad para que se dé la comunicación necesaria en pro de lograr los planes en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara ininterrumpida, desde el más alto puesto hasta el nivel más bajo.
- c) *Difusión.* Las obligaciones de cada puesto que cubre responsabilidad y autoridad deben publicarse y ponerse por escrito a su disposición y de todos los miembros que tengan relación con las mismas.
- d) *Amplitud y tramo de control.* Debe existir un límite en el número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, para que este pueda realizar sus funciones eficientemente.
- e) *Coordinación.* Las unidades de la organización deben mantenerse como un sistema armónico.
- f) *Continuidad.* Debe mantenerse pero a la vez debe tener un grado de flexibilidad ante posibles mejoras y ajustes a las condiciones del medio ambiente.

2.2.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada, permanente y con roles determinados para las personas que integran la empresa. Se considera como el instrumento más importante para definir todo el proceso de trabajo, ya que a través de ella el administrador define funciones, responsabilidades, coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficiente de trabajo como son los recursos. Todo ello, para poder cumplir de manera efectiva con cada uno de los planes y objetivos de la empresa; por ello la organización se considera según Reyes (2013, p. 212) como “el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa”; así mismo es considerada como el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos, es decir, entre “lo que debe ser”, y “lo que es”.

El objetivo principal de la organización es crear la estructura idónea para que la institución trabaje y logre su propósito con la participación acertada y en común de quienes laboran en ella; lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil su manejo para quienes trabajan en la empresa, para la atención y satisfacción de los clientes.

Una buena organización evita la duplicidad de funciones, permite reducir costos, aumentar la productividad y eficiencia de cada uno de los miembros; por lo tanto, la división del trabajo consiste en separar y delimitar las grandes tareas en actividades más pequeñas y distribuirlas en varias personas (trabajadores) para lograr que estas sean más eficientes y precisas, como

consecuencia logren una especialización y perfeccionamiento del trabajo, esto implica la Jerarquización, Departamentalización y Descripción de funciones.

Retomando a Chiavenato (2001, p. 202) se puede concluir que “mediante la organización, la empresa reúne e integra sus recursos, define la estructura de los órganos que deberán administrarlos, establece la división de trabajo mediante la diferenciación, proporciona los medios de coordinar las diferentes actividades mediante la integración, define los niveles de autoridad y responsabilidad, etc. La organización representa todos los medios que la empresa utiliza para poner en práctica la planeación, la dirección y el control de la acción empresarial para alcanzar sus objetivos”.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 6. DEFINICIÓN Y CUESTIONARIO

Propósito de la actividad: Definir el concepto de organización y reflexionar sobre su importancia.

Indicaciones:

1. De manera colaborativa, formula la definición de Organización a partir de las definiciones que se enlistaron en páginas anteriores.
2. Posteriormente participa en una discusión de ideas coordinada por el docente respondiendo las siguientes preguntas:

Definición de Organización:

Respuestas al cuestionario:

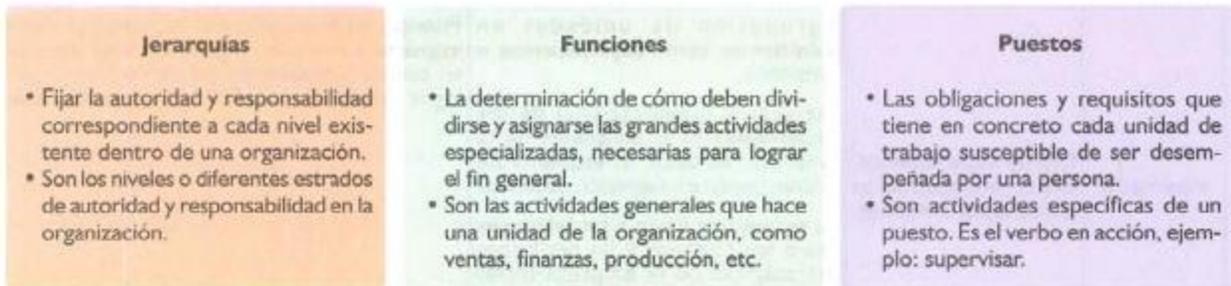
a) ¿Cuál es la importancia de la fase de organización en las empresas actuales?

b) ¿Cuáles son los dos principios de la organización más relevantes para un administrador?

3. Redacta una breve conclusión en la cual recuperes aspectos relevantes de los planteamientos aportados.

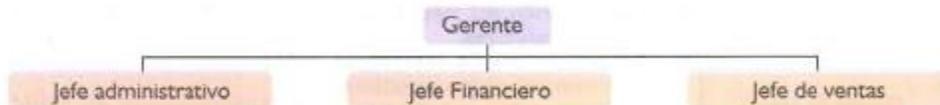
2.2.2 ELEMENTOS DE LA FASE DE ORGANIZACIÓN

De acuerdo a una segunda definición de Reyes (2014, p. 62), la Organización es “la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia”, cuyos elementos o etapas serían:



Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (1992). *Administración moderna*. México. Limusa (p. 26)

Por tanto, la organización de manera concreta indica quién hará cada cosa de acuerdo a un puesto y el cómo lo hará; por lo mismo se refiere a las funciones, niveles o jerarquías y actividades a realizar.



Chiavenato (2001, p. 203), refiere que la organización de la acción empresarial requiere lograr coherencia entre todas sus áreas de decisión, ya que

“Mientras el nivel institucional se preocupa por el diseño organizacional en el ámbito de la empresa como totalidad, el nivel intermedio trata de detallar el diseño de los departamentos que administrarán uno o más recursos importantes para alcanzar los objetivos empresariales. El nivel operacional tiene la responsabilidad de definir el diseño de los cargos y las tareas, que en su conjunto operarán las tecnologías y generaran los productos o servicios que constituyen la tarea básica de la empresa”.

LA ORGANIZACIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL EN LOS TRES NIVELES DE LA EMPRESA Y SUS REQUISITOS			
Niveles	Organización	Contenido	Requisitos
Institucional	Diseño organizacional (Constituye el medio como la empresa pretende estructurarse y comportarse para alcanzar sus objetivos).	Superestructura de la empresa. Formato organizacional y procesos de comportamiento para que funcione. Incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos. Su enfoque es macro.	Como estructura básica, se refiere a los aspectos estáticos de la organización y radiografía del cuerpo organizacional donde están representados los órganos y partes que componen la organización (Diferenciación). Como mecanismo de operación, se basa en la existencia de normas, reglas y reglamentos, y define los aspectos dinámicos de la organización y se refleja a través de los manuales de la organización o de las rutinas y procedimientos (Reglas y reglamentos). Como mecanismo de decisión, establece el proceso de toma de decisiones para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen (Jerarquía de autoridad). Como mecanismo de coordinación entre las partes, define cómo debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo organizacional (Integración).

Intermedio	Diseño departamental, departamentalización o diseño por divisiones.	<p>Agrupación de unidades en subsistemas, como departamentos o divisiones.</p> <p>Estructura organizacional de los departamentos o divisiones de la empresa, es decir, al esquema de diferenciación e integración existente.</p> <p>Su enfoque se limita a las relaciones entre los objetivos y las decisiones estratégicas de la empresa (nivel institucional) y la ejecución de las tareas mediante la aplicación de los recursos disponibles (nivel operacional).</p>	<p>Principio de homogeneidad: las funciones deben asignarse a unidades organizacionales teniendo en cuenta la homogeneidad de contenido para lograr operaciones más eficientes y económicas.</p>
Operacional	Diseño de cargos y tareas	<p>Estructura de las posiciones y las actividades en los cargos.</p> <p>El proceso de diseño de un cargo puede dividirse en tres etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Especificación del contenido de la tarea que debe ejecutarse. 2. Especificación del método para ejecutar cada tarea. 3. Combinación de las tareas individuales en cargos específicos. Cada cargo se convierte en un conjunto de tareas específicas. 	<p>Especificación del contenido, los métodos y las relaciones de cargos para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales.</p> <p>El diseño de cargos presupone una tarea que debe ejecutarse y una persona encargada de ejecutarla. Por tanto, el diseño de cargos requiere fundamentarse en dos aspectos principales: la especialización y la definición.</p> <p>La especialización se refiere al grado de conocimiento y habilidad requerido por el cargo. En general, el grado de especialización del ocupante del cargo depende de la tecnología utilizada o de la administración.</p> <p>La definición se refiere a la determinación de las responsabilidades y atribuciones del ocupante del cargo, en relación con su trabajo, a quién reporta, los recursos y personas sobre los cuales tiene autoridad, el trabajo que debe ejecutar y las relaciones que deberá desarrollar con otros ocupantes de cargos.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. (2001). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 201-278).

CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	
Diferenciación	<p>Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. Puede ser:</p> <p><i>Horizontal</i>: en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.</p> <p><i>Vertical</i>: en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.</p>
Formalización	<p>Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. Puede hacerse mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. <i>El cargo</i>: a través de especificaciones relacionadas con el cargo en sí, como la descripción de éste. b. <i>El flujo de trabajo</i>: a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un producto. c. <i>Las reglas y los reglamentos</i>: a través de formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede (o no puede) hacer ciertas cosas, cuándo, dónde para quién y con qué autorización.
Centralización	<p>Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio.</p>
Integración	<p>Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. La integración es el proceso que facilita el enlace, y se lleva a cabo a través de medios de coordinación intraorganizacional. Los esquemas de integración más utilizados son: <i>Jerarquía administrativa, Departamentalización, Asesoría (staff), Comisiones y fuerzas de tareas, Reglas y procedimientos, Objetivos y planes, y Distribución física o arquitectura</i>.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. (2001). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 209-217).



GLOSARIO

Cargo

“Es la definición de todas las actividades desempeñadas por una persona, que pueden percibirse como un todo unificado y ocupan una posición formal en el organigrama”. Chiavenato (2001, p. 261)



GLOSARIO

Diseño

“Denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos”. Chiavenato (2001, p. 115)

Existen diversos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales pero su elección depende a una serie de aspectos que van desde el giro, magnitud, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. Reyes (2013, p. 221) define al sistema de organización como “las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización”, entre estos se encuentran tres tipos tradicionales básicos, como se enlistan en cuadro:

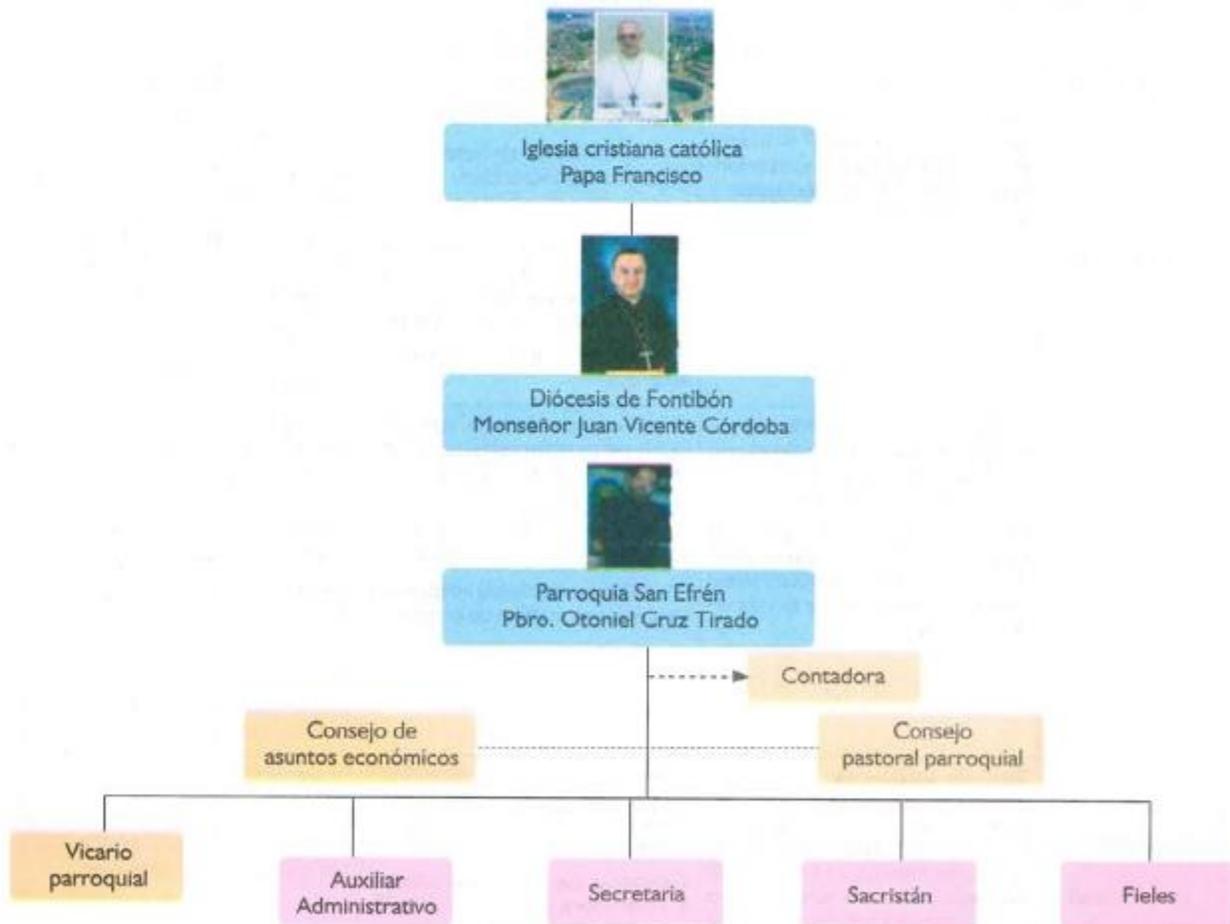
SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN			
Organización	Descripción	Ventajas	Desventajas
Lineal o militar	Sus principales características son: autoridad lineal o única, líneas formales de comunicación, centralización de las decisiones y forma piramidal.	Es sencillo y claro. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad. Se facilita la rapidez de acción. Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee. Es más fácil y útil en la pequeña empresa.	Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización. Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa. Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar. Fomenta la arbitrariedad. La organización descansa en “hombres”, y al perderse uno de éstos, se producen ciertos trastornos.
Funcional o de Taylor	El trabajo se debe dividir en especialistas por cada actividad con autoridad en su propio campo sobre la totalidad del personal. Sus características son: Autoridad funcional o dividida, líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización.	Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y, por lo mismo, mayor eficiencia. Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples. Posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.	Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios. Con mucha frecuencia genera duplicidad de mando. Surgen por lo mismo fugas de responsabilidad. Se reduce la iniciativa para acciones comunes. Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.
Lineal o Staff (Lineal y de estados mayores)	Trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores, conservando la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función, pero recibe asesoramiento y servicio de técnicos o cuerpos de ellos, especializados para cada función. Las funciones del staff están relacionadas con servicios, consultoría y asesoría, seguimiento, planeación y control.	El jefe no obra con autoridad propia, sino delegada, que lo hace a nombre y en representación de la línea. Garantiza asesoría especializada e innovadora (unidades de staff), manteniendo el principio de unidad de mando (unidades de línea). Actividad conjunta y coordinada de órganos de línea y de staff.	Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff; los jefes de línea tratan de nulificar a los staff y estos últimos consideran como incompetentes a los primeros.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2013). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 221-226) y Chiavenato, I. (2001). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 221-228).

2.2.2.1 Jerarquización

Desde la era primitiva la jerarquización es un aspecto que ha distinguido a las organizaciones, de tal manera que la mayoría de las empresas modernas funcionan bajo estructuras en las cuales la posición jerárquica se convierte en un factor importante para la toma de decisiones. Así, en las empresas se nombran gerentes, directores, jefes de departamento para centralizar funciones y responsabilidades que por sus características y relevancia funcionan mejor bajo este esquema.

La jerarquización en el proceso administrativo se refiere al esquema de grados de una estructura organizacional, de acuerdo al orden de mando o importancia dentro de la misma. Dicha estructura es representada por medio de un organigrama en el cual se representa desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo de la empresa.



23. Organigrama de la Iglesia Cristiana Católica.

La división de funciones es casi funcional en el primer nivel jerárquico, debe partir de los objetivos y planes aprobados; debe realizarse del modo más lógico, y en la forma que más favorezca la eficiencia.

Se forman unidades de organización dentro de cada línea de mando y responsabilidad agrupando las funciones en cada línea básica de acuerdo al trabajo que se debe hacer, a las personas concretas de que se puede disponer y a los lugares en que dicho trabajo se debe realizar; por el producto, territorio, comprador, proceso o números.



SABÍAS QUE...

En una empresa las funciones básicas, según Reyes (2013, p.218), "son tres: producción, ventas y finanzas".



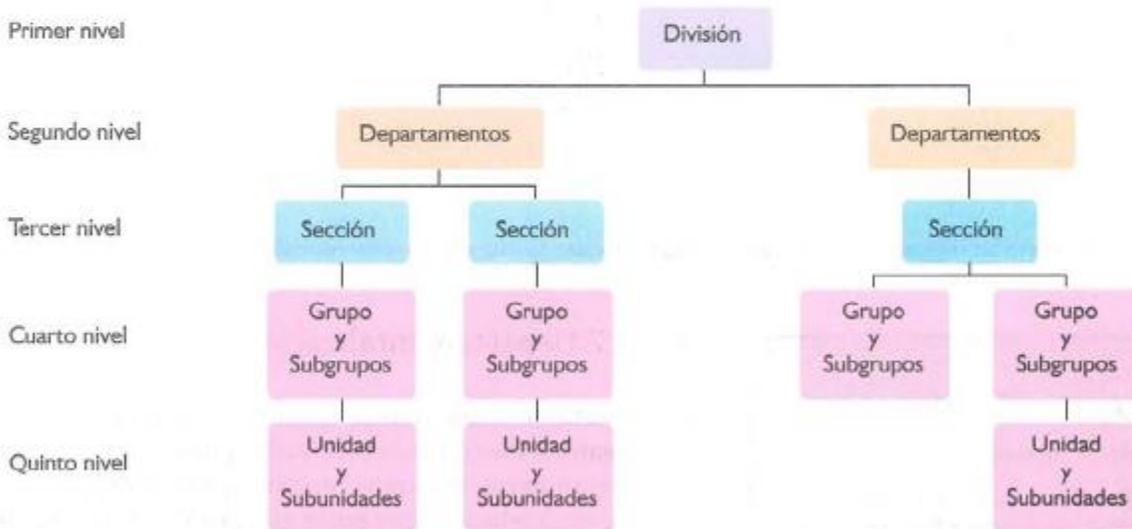
GLOSARIO

Cadena de mando

"Conjunto de posiciones administrativas que ligan las unidades principales con las menores, funciona como un mecanismo intrínseco de integración para resolver conflictos y coordinar las actividades en toda la organización".

Chiavenato (2001, p. 214).

En cuanto a la nomenclatura que se le puede asignar, la más general plantea:



Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2013). *Administración de empresas, Teoría y práctica*. México. Limusa (p. 219)

Para Chiavenato (2001, p. 214), la jerarquía administrativa "es la solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior o que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzos.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 7. CUESTIONARIO

Propósito de la actividad: Reflexionar sobre la jerarquía en las organizaciones.

Indicaciones:

1. En un primer momento responde de manera colaborativa las preguntas uno y dos.
2. En un segundo momento analiza con tus compañeros de equipo la lectura “Zappos, la empresa que no tiene jefes”, y responde la tercer pregunta. El material de lectura te será proporcionado por el docente. También lo puedes consultar en: <https://expansion.mx/mi-carrera/2015/10/06/zappos-la-revolucion-de-la-holocracia>
3. Posteriormente elabora una breve reflexión personal en la cual comentas acerca de la importancia de las jerarquías en las empresas, y adicionalmente expresa una opinión sobre las jerarquías en Zappos.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Identificas alguna relación entre jerarquía y responsabilidad? Explica	
2. ¿Con cuáles principios de Taylor o Fayol se relaciona la jerarquización?	
3. ¿Favorece o afecta a una organización operar con jerarquías? ¿Por qué?	
Reflexión personal	

4. Comparte tus respuestas con el resto del grupo. Muestra apertura para recibir retroalimentación.



GLOSARIO

Departamento

“Designa un área, una división o un segmento de una empresa sobre el que un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etc.) tiene autoridad para desempeñar actividades específicas... puede ser un órgano de producción, una división de ventas, una sección de contabilidad, una unidad de investigación y desarrollo o un sector de compras”.

Chiavenato (2001, p. 236).

2.2.2.2 Departamentalización

La departamentalización se refiere a la estructura formal de una organización compuesta de varios puestos administrativos y departamentos (recursos humanos, finanzas, producción, ventas, etc.) relacionadas entre sí. Permite la agrupación de funciones y/o actividades de trabajo que son similares, por función, producto, geografía, proceso, entre otros, de acuerdo a las necesidades de la organización.

Al respecto, Chiavenato (2001, p. 214) la define como “un proceso de diferenciación organizacional en que la división del trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización en departamentos” o como “una alternativa estructural capaz de resolver problemas de integración, pues permite rediseñar las fronteras de las subunidades para incluir las interdependencias dentro de las nuevas fronteras de las subunidades, que pueden ser administradas con más facilidad”.

La departamentalización o diseño departamental presenta una variedad de tipos, los principales son: funcional, por productos y servicios, por base territorial (geográfica), por clientela, por proceso, por proyecto y matricial (Chiavenato, 2001, p. 236-237).

PRINCIPALES TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN	
Funcional	También denominada como agrupación por función, departamentalización por funciones o incluso estructura funcional. Es la organización basada en funciones que requieren actividades semejantes y que se agrupan e identifican de acuerdo con alguna clasificación funcional, como producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, etc. Refleja una diferenciación lógica de las áreas funcionales siguiendo el principio de la especialización ocupacional de los especialistas (personal especializado en finanzas, producción, ventas, etc.); permite distinguir y mantener el poder y prestigio de las funciones principales y simplifica el entrenamiento de personal.
Por productos y servicios	Incluye la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas o resultados (output) de la empresa. Los principales deberes y tareas relacionadas con un producto o servicio se agrupan y asignan a un departamento específico para coordinar las actividades requeridas en cada tipo de salida o resultado (output). La departamentalización por productos o servicios proporciona una serie de ventajas. La responsabilidad del departamento frente a un producto o servicio permite evaluar su desempeño mediante el éxito del producto o servicio.
Por base territorial (o por área geográfica)	Requiere diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con la localización del sitio donde se desempeñará el trabajo, o el área de mercado servida por la empresa. La departamentalización por base territorial la utilizan las empresas que cubren grandes áreas geográficas y mercados extensos.
Por clientela (consumidores o usuarios o clientes)	Implica la diferenciación y agrupación de las actividades según el tipo de persona o agencia para la que se realiza el trabajo. Las características de los clientes (edad, nivel socioeconómico, hábitos de compras, etc.) constituyen la base de esta estrategia totalmente centrada en el cliente, que refleja el énfasis en el consumidor del producto o servicio ofrecido por la empresa y es recomendada cuando la empresa trata con diferentes tipos de clientes que presentan características y necesidades diferentes.
Por proceso	Denominada también agrupación por proceso o departamentalización por fases del proceso o por procesamiento, e incluso por el tipo de equipo. Está restringida prácticamente a aplicaciones del nivel operacional de las empresas industriales y de servicios, en especial en las áreas productivas o de operaciones. La diferenciación y agrupación se realizan mediante la secuencia del proceso productivo u operacional o mediante la distribución física y la disposición racional del equipo utilizado.
Por proyectos	Implica la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas y los resultados (outputs) relativos a uno o varios proyectos de la empresa. La departamentalización por proyectos requiere una estructura organizacional flexible y cambiante capaz de adaptarse con rapidez y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto que va a desarrollarse y ejecutarse durante determinado periodo.
Estructura matricial	Es una de las formas de organización recientemente desarrolladas, cuya utilización ha tenido éxito en situaciones en que la complejidad constituye el mayor desafío. También se denomina matriz u organización en <i>gríd</i> . La esencia de la organización matricial es la combinación de formas de departamentalización funcional y de producto o de proyecto en la misma estructura organizacional. Es una estructura mixta, de doble entrada. La organización funcional es vertical y la organización por producto o proyecto es horizontal, y ambas se encuentran superpuestas.

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. (2001). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 236-251).

Organigramas

Para representar los sistemas de organización se recurre a una serie de técnicas, consideradas por Münch (2007, p. 47) como “las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional”. Refiere de igual forma que son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada grupo social, entre las principales se pueden describir: Organigramas, Manuales, Diagramas de procedimientos o de flujo, Carta de distribución del trabajo o de actividades.

De las más comunes encontramos las Cartas o Gráficas de Organización, mejor conocidos como Organigramas, mismos que permiten una representación intuitiva y objetiva, por ser, según Reyes Ponce (2013, p. 226), “hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad”; al respecto Münch (2007 p. 47) refiere que “son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización. Muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de una organización”.

ORGANIGRAMAS	
¿Para qué sirven?	<ul style="list-style-type: none"> Muestran la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o staff del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc., así como las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.
¿Qué requisitos deben reunir?	<ul style="list-style-type: none"> Deben ser claros y precisos. Representan la estructura del cuerpo administrativo y no a los trabajadores o empleados de carácter ordinario. Deben contener principalmente los nombres de las funciones o puestos y si se desea el nombre de las personas que las desempeñen u ocupen. No deben representar un número muy grande de elementos de organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Reyes, A. (2014). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México. Limusa (pp. 226-233)

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares, según se presentan a continuación:

Verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; son las más usadas y fácilmente comprendidas e indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

Horizontales, se representan los mismos elementos que en el anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y sucesivamente se van colocando jerárquicamente a la derecha.

Circulares, se forman por un cuadro central (autoridad máxima) y a su alrededor se trazan círculos concéntricos cada uno de los cuales constituye un nivel de organización, jefes inmediatos y se ligan mediante líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad; señalan la importancia de los niveles jerárquicos, eliminan o disminuyen la idea del status más alto o más bajo y permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Escalar, se señalan con distintas sangrías en el margen izquierdo los niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.



SUBPRODUCTO 2. ORGANIGRAMA

Propósito de la actividad: Diseñar el organigrama del caso de estudio elegido.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente, realicen una propuesta de Organigrama para el caso de estudio elegido.
2. Agreguen una breve justificación relacionada con el diseño del organigrama diseñado.
3. Al final del organigrama debes incluir una reflexión personal en la cual comentes acerca de la importancia de contar con un organigrama en una empresa.
4. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

2.2.2.3 Funciones y responsabilidades

Una vez establecidos los niveles jerárquicos y definidas las responsabilidades por departamento, es necesario establecer con claridad cada una de las actividades que deberán realizarse por cada puesto de trabajo.

Para Reyes Ponce (2014, p. 241) el puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal; es decir:

- a) *Unidad de trabajo*, determinación última de lo que cada hombre concreto debe hacer.
- b) *Específica*, el puesto se constituye con lo que “debe hacerse” y “lo que se requiere que el trabajador tenga para poder ocuparlo”.
- c) *Impersonal*, el puesto puede estar ocupado por varias personas simultáneamente.



FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

BRIGADISTA CONTRA INCENDIO

ANTES

1.- Los brigadistas contra incendios, así mismo en su participación activa deberán de conocer la Ubicación de:



Formato: F01-I03-SIG-PG-08 Inspecciones - equipos



FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

COORDINADOR DE EMERGENCIA

- Organizar a los coordinadores de brigadas y brigadistas (de ser necesario) de su sede, en coordinación con ASAM.
- Liderar la respuesta ante emergencias.
- Proponer el programa de simulacro:
- Junto con los coordinadores de brigadas y brigadistas (de ser necesario) evaluar el evento/ simulacro:
 - F04-SIG-PG-04
 - F01-I01-SIG-PG-04
- Reportar a ASAM el informe del evento/ simulacro:
- F05-SIG-PG-04 y a los coordinadores SGS-SGA de su sede.



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE 8. CUESTIONARIO

Propósito de la actividad: Reflexionar acerca de la importancia de las funciones y responsabilidades de los integrantes de una organización.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente, responde las siguientes preguntas:
 - a) ¿Por qué es importante definir las funciones en una organización?
 - b) ¿Con base en qué han definido las funciones y responsabilidades de los integrantes del equipo con el cual estás desarrollando el plan de mejora de la presente asignatura?
 - c) ¿Cuáles pueden ser las consecuencias de no dejar claramente definidas las funciones y responsabilidades en una organización?
2. Con base en las indicaciones del docente compartan la actividad con tus compañeros del grupo.



SUBPRODUCTO 3. PRESENTACIÓN ELECTRÓNICA

Propósito de la actividad: Definir las funciones y responsabilidades de los puestos que conforman la estructura organizacional del caso de estudio.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente, definan las funciones y responsabilidades de los puestos que conforman la estructura organizacional del caso de estudio.
2. Elabora una presentación electrónica que contenga los siguientes elementos:
 - a) Presentación. En este apartado se debe mencionar en qué consiste el trabajo, así como un breve diagnóstico relacionado con la necesidad de definir funciones y responsabilidades.
 - b) Descripción de las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos del caso de estudio elegido. Para esta actividad retoma el organigrama elaborado con anterioridad (Subproducto 2).
3. Apóyate en la tabla siguiente para describir las funciones y responsabilidades del puesto que corresponda.

Nombre de la empresa			
Nombre del puesto			
Descripción genérica del puesto			
Área/Departamento	Puesto del jefe directo	Puestos a su cargo	Fecha de elaboración
Funciones y Responsabilidades			
Comentarios			

4. Al final de la presentación electrónica debes incluir una conclusión personal en la cual comentes acerca de la importancia de definir las funciones y responsabilidades en una organización.
5. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.



PRODUCTO INTEGRADOR. PLAN DE MEJORA DE LA FASE MECÁNICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Propósito de la actividad: Formular el producto integrador de la unidad: Plan de mejora de la fase mecánica del proceso administrativo.

Indicaciones:

1. Mediante trabajo colaborativo y de acuerdo a las indicaciones del docente, elaborar el plan de mejora de la fase mecánica del proceso administrativo 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 mejora 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 mecánica del proceso administrativo.
 - b) Cuál es la relevancia de la *Planeación* y *Organización* en el proceso administrativo.
 - c) A qué enfoques o teorías de la administración corresponden las ideas utilizados para realizar el trabajo.
 - *Diagnóstico.* Presentar un breve diagnóstico de cada una de las etapas de la fase mecánica, de acuerdo al caso de estudio elegido
 - *Propuesta de mejora a la fase de planeación.* En este apartado se describen las propuestas de cada uno de los siguientes elementos explicando la metodología utilizada para su diseño:
 - a) Misión
 - b) Visión
 - c) Valores
 - d) Objetivos y metas
 - d) Políticas
 - *Propuesta de mejora a la fase de Organización.* En este apartado se deben plantear las propuestas de cada uno de los siguientes elementos explicando la metodología utilizada para su diseño.
 - a) Organigrama
 - b) Funciones y responsabilidades
4. *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.
5. Fuentes.
6. Anexos: fotografías, formatos, etc.
7. Los criterios de extensión y forma serán definidos por el docente.
8. Con base en las indicaciones del docente comparte la actividad con tus compañeros del grupo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R. (2011). *Emprendedor de éxito* (4ª ed.). México. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Proceso administrativo*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México. Mc Graw Hill.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México. Pearson Prentice- Hall.
- Morales A. y Morales J. (2014). *Planeación financiera*. México. Patria.
- Münch L. (2007). *Administración, escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México. Pearson.
- Münch L. y García M. (2009). *Fundamentos de Administración*. México. Trillas.
- Reyes, A. (2013). *Administración de empresas. Teoría y práctica (segunda parte)*. México. Limusa.
- Reyes, A. (2014). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México (primera parte). Limusa.
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México. Limusa.

Unidad 3

Fase dinámica del proceso administrativo

COMPETENCIAS A DESARROLLAR

Competencias Genéricas

1. Se conoce valora a sí mismo y aborda problemas y retos teniendo en cuenta los objetivos que persigue.
 - 1.3 Analiza críticamente los factores que influyen en su toma de decisiones.
4. Escucha, interpreta y emite mensajes pertinentes en distintos contextos mediante la utilización de medios, códigos y herramientas apropiados.
 - 4.2 Aplica diversas estrategias comunicativas según quienes sean sus interlocutores, el contexto en el que se encuentran, y los objetivos que persigue.
5. Desarrolla innovaciones y propone soluciones a problemas a partir de métodos establecidos.
 - 5.6 Utiliza las tecnologías de la información y comunicación para procesar e interpretar información.
8. Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos.
 - 8.2 Aporta puntos de vista con apertura y considera los de otras personas de manera reflexiva.

Competencia Disciplinar Extendida de Ciencias Sociales

- 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.

Propósito: Aplica la fase dinámica del proceso administrativo en un pequeño negocio o proyecto emprendedor, considerando factores y elementos de productividad y competitividad así como del entorno socioeconómico y ambiental, para incrementar las posibilidades de éxito de la empresa.

SABERES A DESARROLLAR

Conceptuales

- Define el concepto de Integración de personal.
- Describe los elementos de la fase de Integración de personal.
- Define el concepto de Dirección.
- Describe los elementos de la fase de Dirección.
- Define el concepto de Control.
- Describe los elementos de la fase de Control.



Procedimentales

- Explica la importancia de la Integración de personal, Dirección y Control en la administración de organizaciones.
- Analiza el impacto de la administración de los recursos humanos en pequeños negocios.
- Analiza el impacto de los elementos de la fase de Dirección en los resultados de pequeños negocios.
- Analiza el impacto de la fase de Control en los resultados de pequeños negocios.

Actitudinales

- Valora la importancia de la Integración de personal, Dirección y Control, como fases del proceso administrativo.
- Utiliza responsablemente las tecnologías de información y comunicación.
- Participa responsablemente en la discusión de ideas.
- 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	Situándonos en el ámbito de las empresas ¿qué entiendes por integración de personal?	
2	¿De qué manera interpretas el concepto reclutamiento de personal?	
3	¿Qué tan relevante es realizar un adecuado proceso de selección y contratación del personal? ¿por qué?	
4	¿Qué entiendes por inducción del personal?	
5	Desde la perspectiva del proceso administrativo ¿cómo defines el concepto de Dirección?	
6	¿De qué manera favorece o afecta a una empresa las decisiones que toma un gerente, directivo o propietario?	
7	La motivación, liderazgo y comunicación son elementos de la fase de Dirección ¿Cuál es el rol del administrador en cada uno de ellos?	
8	Desde la perspectiva del proceso administrativo ¿Cómo defines el concepto de Control?	
9	¿Cuál es la relación entre las fases de planeación y control?	
10	El establecimiento de estándares, la medición, comparación y acciones correctivas son elementos de la fase de Control ¿Cómo influyen cada uno de ellos en la operación de una empresa?	

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”.

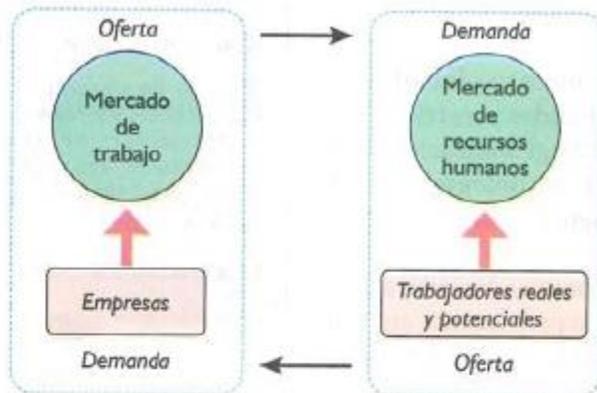
Chiavenato (2007, p. 94)



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.

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)

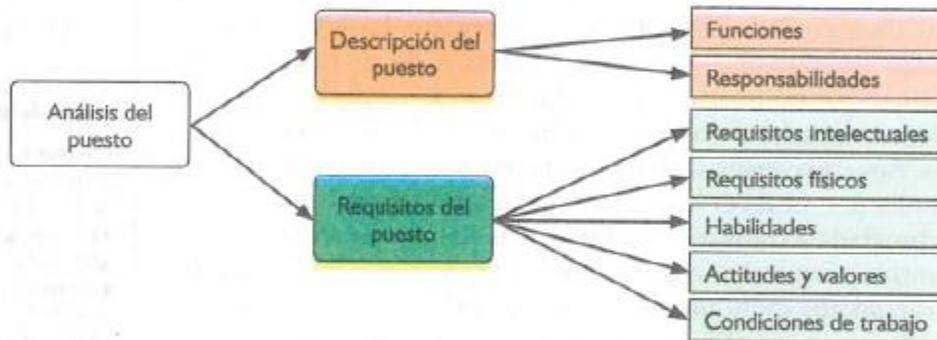
Pues bien, ante la necesidad trabajar en la integración de personal para la empresa de tu caso de estudio, inicialmente se abordará lo referente al análisis de puestos.

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 complexión 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 1. 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	