

## ELEMENTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN

### 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:

4.5 Maneja las tecnologías de la información y la comunicación para obtener información y expresar ideas, de manera responsable y respetuosa.

8.2 Aporta puntos de vista con apertura y considera los de otras personas de manera reflexiva.

##### Competencias Disciplinarias:

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 estudiarán en esta segunda unidad.

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

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.





*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*

Desde entonces las organizaciones forman parte de nuestra vida y juegan un papel fundamental para satisfacer nuestras necesidades. Imagínate que de manera individual se tuviera 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 afectiva 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.

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.



### **Definiciones de Administración**

- **JD Mooney**: “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)
- **Idalberto Chiavenato**. “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)
- **Gareth Jones y Jennifer Jones**: “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)
- **Harold Koontz y Cyril O’Donnell**: “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).
- **Stephen Robbins y Mary Coulter**: “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).
- **Agustín Reyes Ponce**: “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)

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

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



### ***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:**

1. Con base en las indicaciones del docente y de manera colaborativa, analiza las definiciones de *administración* anteriormente mencionadas.
2. 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.



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.



## 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

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.



#### **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.

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

- 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, José Antonio Fernández Arena 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.

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.

## Materiales

- Edificios
- Maquinaria
- Equipos
- Herramientas

## Hombres

- Obreros
- Supervisores
- Técnicos
- Directivos

## Sistemas

- Producción
- Ventas
- Finanzas
- Recursos humanos

### ***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.



## **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.

## **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.



## Clasificación de acuerdo a su régimen jurídico

**Sociedad mercantil:** En la Ley General de Sociedades Mercantiles se distinguen seis tipos de sociedades: Sociedades 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.

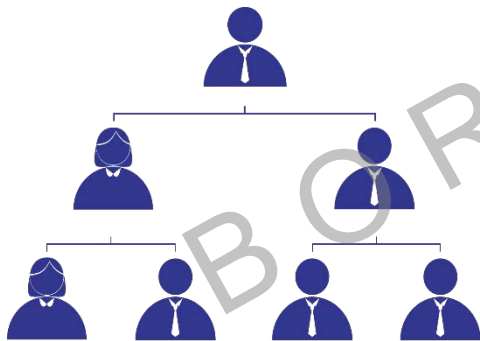


**Sociedad Civil:** Este tipo de sociedades se rige por el Código Civil y en ella los socios se obligan a combinar sus recursos y/o esfuerzos para la realización de un fin común de carácter

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.

## 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.

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 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.



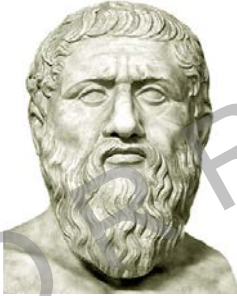
Aunque la administración surge desde el momento mismo en que el hombre se empezó a organizar en grupos para resolver problemas y satisfacer necesidades, como ciencia su estudio es relativamente reciente. Como ya se mencionó antes, el crecimiento poblacional y el intento por resolver oportunamente las 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 (2011, p.21), cuando expone que “la teoría de la estructura jerárquica no es nueva. Platón, Aristóteles y Hamurabi ya hablaban de ella”.

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

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.



### **Sabías que...**

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

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, mientras 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.




**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.

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.

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.



**Gremio.**

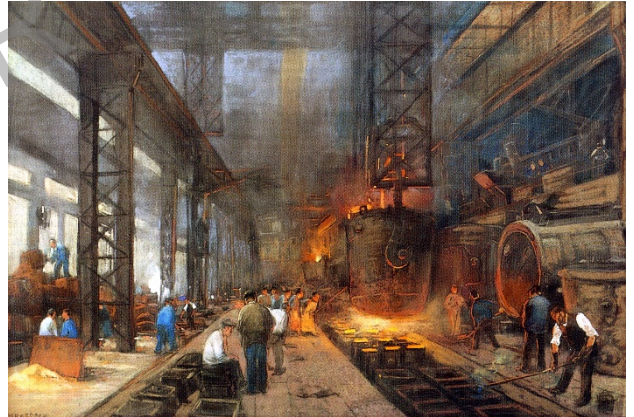
Corporación formada por los maestros, oficiales y aprendices de una misma profesión u oficio, regida por ordenanzas o estatutos especiales.

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 antes y un después 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.

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.



***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)

---

## 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:**

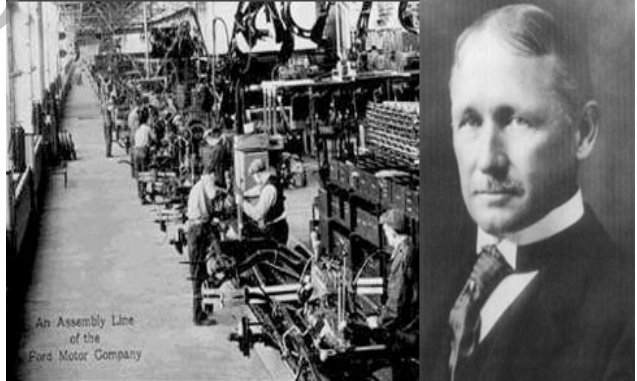
1. Previa lectura del apartado 1.2.1. *Antecedentes históricos de la administración*, investiga en diferentes fuentes información adicional sobre el tema.
2. De acuerdo a las indicaciones del docente y mediante trabajo colaborativo, elabora un organizador gráfico en el cual se incluyan las principales 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.

---

### 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 Lilian 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.

Münch (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).

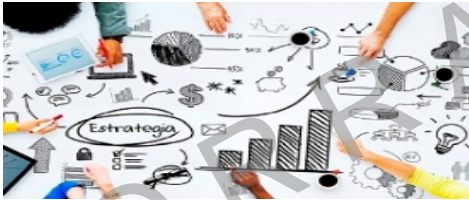
Taylor, quien planteaba que la administración debía ser estudiada de manera científica y no empírica, efectúa una importante contribución mediante *el estudio de tiempos y*



#### **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*

*movimientos* en el cual aborda técnicas para racionalizar el trabajo de los obreros. Con su investigación, Taylor concluyó “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.



**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.

| <b>Principio</b>                   | <b>Descripción</b>  |
|------------------------------------|---|
| <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)

### **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 1893 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). Su sistema

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.



Henry Ford

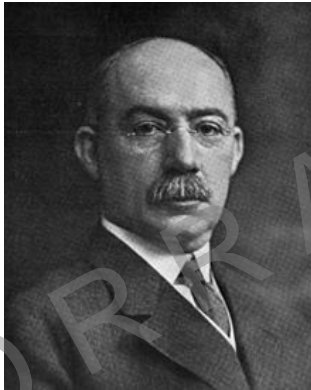
### **Henry Lawrence Gantt (1861-1919)**

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 fijo tareas definidas.

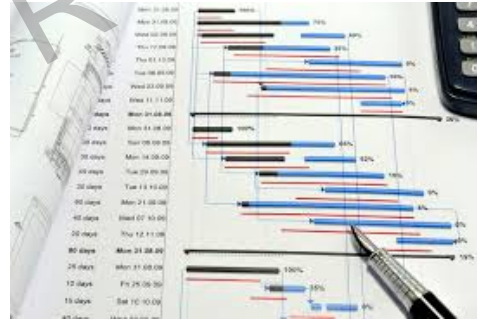
#### *Grafica de Gantt*

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.



Henry L. Gantt



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 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.



Lilian E. Moller y Frank B. 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), uno 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)



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 realizan 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 anteriores 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” (Chiavenato, 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.

| <b>Principio</b>   | <b>Características</b>  |
|--|---|
| <i>División del trabajo.</i>                                       | 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.   |
| <i>Autoridad y responsabilidad.</i>                                | Establece que dentro de una organización la autoridad está facultada para dar órdenes y esperar obediencia por parte de los subordinados.             |
| <i>Disciplina.</i>   | El respeto a las reglas por parte de los miembros de una organización.  |
| <i>Unidad de mando.</i>  | Un empleado no debe de tener más de un jefe del cual recibirá órdenes.  |
| <i>Unidad de dirección.</i>  | Un jefe para un grupo de empleados dentro de una misma dirección y con objetivos comunes.   |
| <i>Subordinación de los intereses individuales a los generales</i> | Los intereses generales estarán por encima de los intereses personales.   |
| <i>Remuneración del personal.</i>                                  | Las remuneraciones deberán de ser justas tanto para el empleado como para el empleador.   |
| <i>Centralización.</i>   | Concentración de la autoridad en los más altos mandos de una organización.  |
| <i>Cadena escalar.</i>   | La línea de autoridad irá del escalón más alto al más bajo de tal manera que cada persona reporte a un solo jefe.                                     |
| <i>Orden.</i>  | 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. |
| <i>Equidad.</i>  | Las empresas y sus gerentes deberán ser justos.   |
| <i>Estabilidad del personal.</i>                                   | Las organizaciones con mayor índice de rotación de personal son menos eficientes por lo que es necesario promover la estabilidad laboral.             |
| <i>Iniciativa.</i>   | Capacidad para generar un plan y asegurarse personalmente de su éxito.  |
| <i>Espíritu de grupo.</i>  | 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.

- 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 |
|---|----------------|----------------------------------|
|   |                |                                  |

- El docente promueve y modera un intercambio de ideas entre los equipos, a partir del posicionamiento de cada uno de ellos.
- Como evidencia elabora una síntesis de la discusión en la cual se incluyen los siguientes aspectos:
  - Una breve introducción a los postulados de la escuela clásica
  - Una descripción de los catorce principios de Fayol, indicando un ejemplo de aplicación para cada uno de ellos.
- 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.

- 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.



Robert Owen

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.

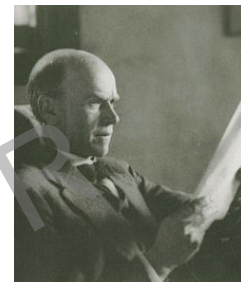
Como empresario Owen intenta hacer algo al respecto y realiza un experimento en su empresa para que los niños menores de diez años de edad no trabajen; el resultado fue tan exitoso que implicó grandes beneficios comerciales (Vélez, 2007).

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.

### **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.



Elton Mayo

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.



#### **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 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.

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   |   |
|---|---|
| <i>El nivel de producción es resultado de la integración social</i>   | 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.  |
| <i>Comportamiento social de los empleados.</i>  | 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.  |
| <i>Recompensas y sanciones sociales</i>   | 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.                    |
| <i>Grupos informales</i>  | 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).   |
| <i>Relaciones humanas</i>   | 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. |
| <i>Importancia de la descripción de puestos</i>   | 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.         |
| <i>Importancia de los aspectos emocionales.</i>   | Los aspectos emocionales juegan un papel importante en la productividad laboral.  |
| Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. (2014). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> (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 involucren 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.

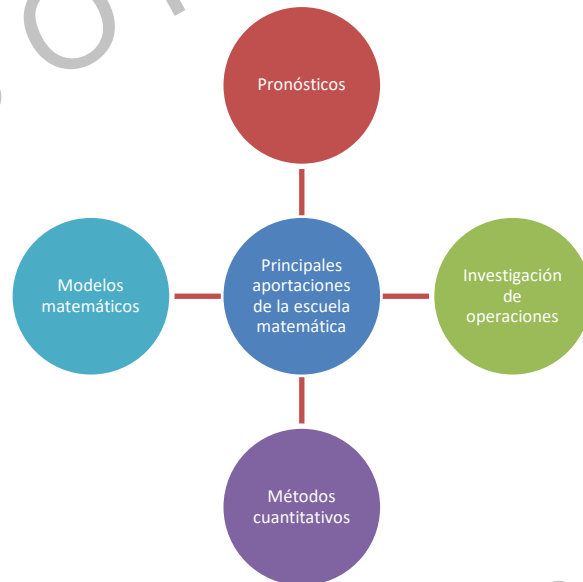


**Sabías que...**

Un modelo es una representación de un patrón o de algo que sucederá, y sirve para hacer representaciones de la realidad.

Chiavenato (2014)

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”.



*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.

### 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.

#### **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 McGregor postula que existen dos estilos básicos de dirección:



Douglas Mc Gregor

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.



### 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 “interrelacionar 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.

Uno de los principales exponentes del estructuralismo en la administración son Max Weber, Renate Mayntz, Amitai Etzioni, entre otros.

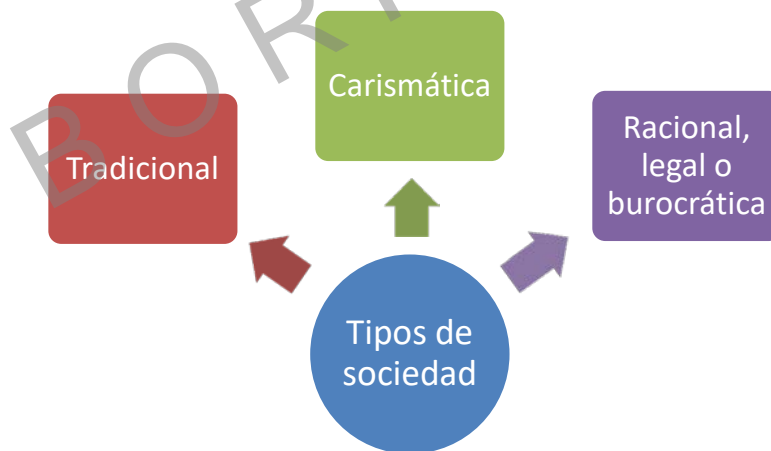
### **Max Weber** (1864-1920)

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.



Tipos de sociedad según Max Weber (Chiavenato, 2014)

| 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.                          |
| <i>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)</i> |   |

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: “ejercicio 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.



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:



- 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)



*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

#### 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, Kaouru 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.



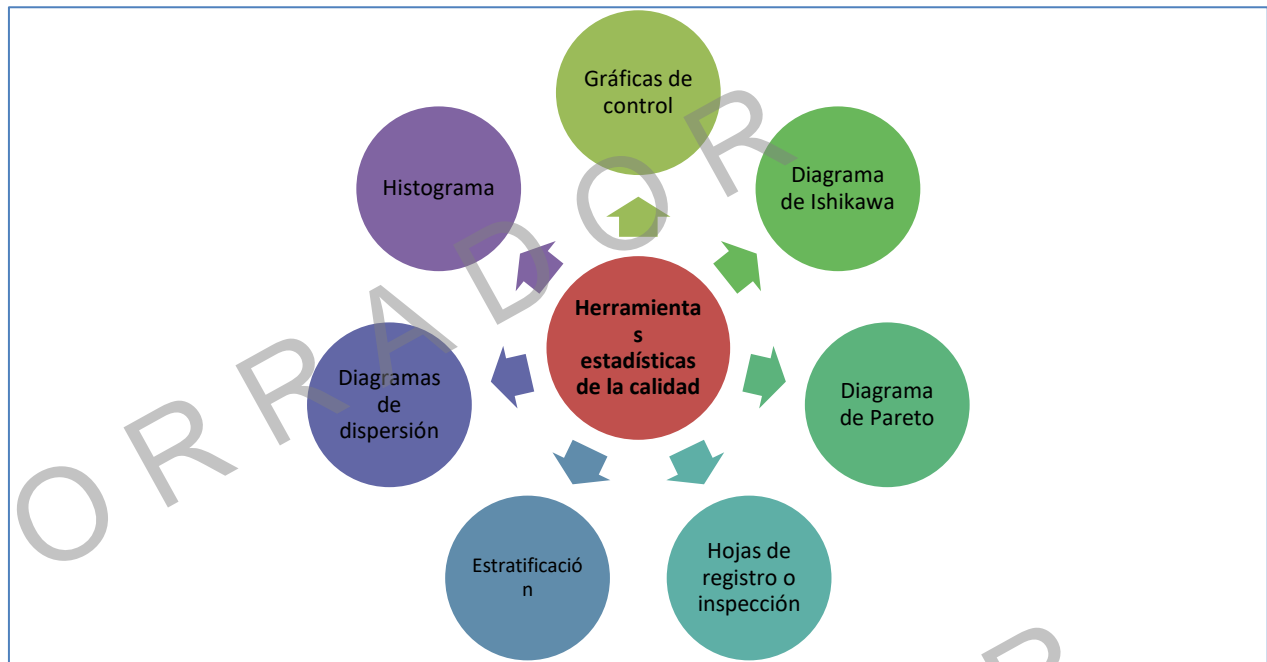
7. Dar a conocer cómo hacer bien el trabajo.
8. Impulsar las comunicaciones y la productividad.
9. Derribar las barreras que haya entre distintos departamentos y las áreas de staff.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y los carteles.
11. Utilizar métodos estadísticos para mejorar continuamente la productividad y la calidad.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.
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.

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 por 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.

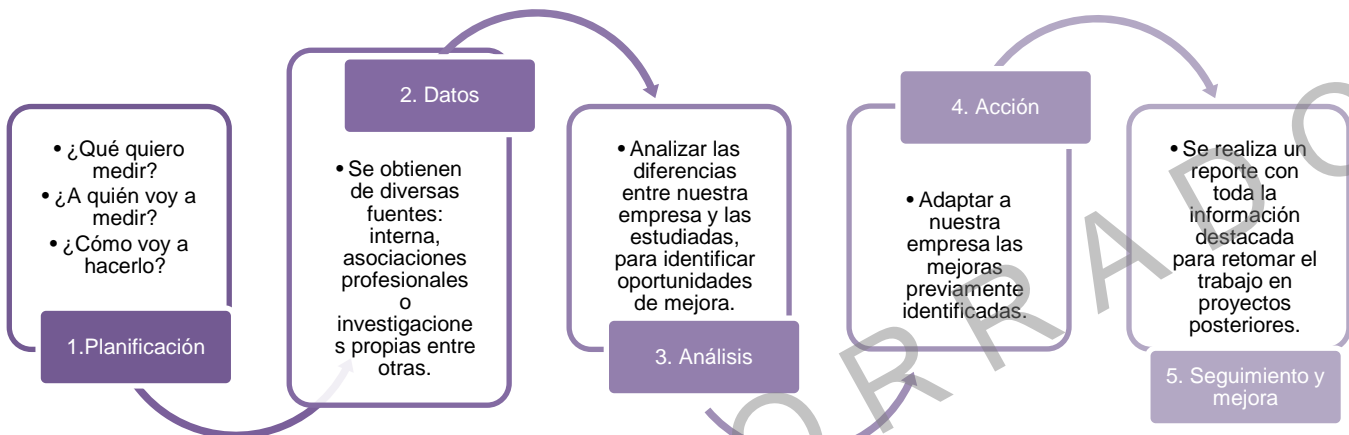
## Benchmarking

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



### Competitivo

- Mide productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación



### Interno

- Identifica un departamento o área que sea un ejemplo a seguir por sus buenos resultados para poder llevar a cabo un benchmark con los demás departamentos internos de la compañía.



### Funcional

- Identifica las mejores prácticas de una empresa que sea excelente en el área que se quiere mejorar.

Con base en Espinoza (2017)

### 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.

#### 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

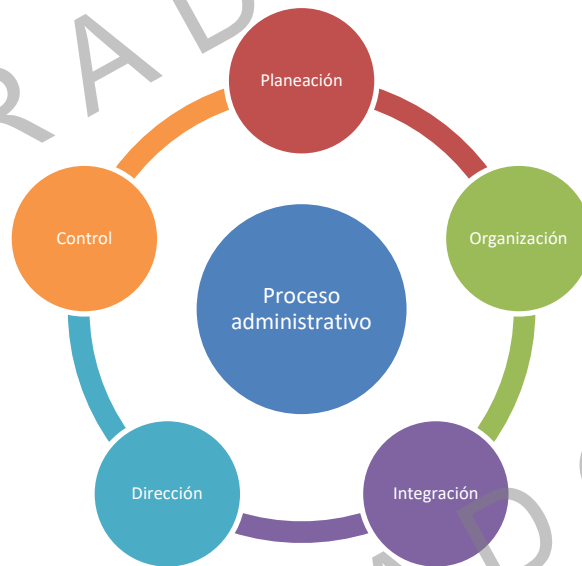


#### **Sabías que...**

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



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'Donnell 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'Donnell 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:

| 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.



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.



### **Sabías que...**

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



### *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.



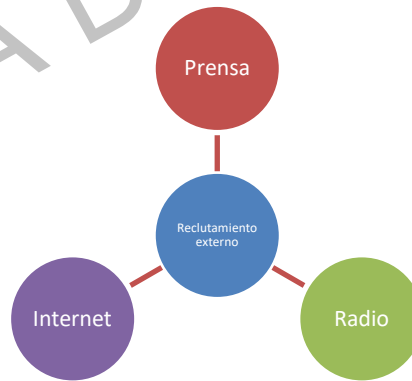
### **Integración de personal**

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:



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 departamento de 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.





## Actividad de aprendizaje 11: *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.
4. 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?  
  
¿Qué etapas del proceso administrativo observas en tus actividades diarias?
5. Acuerda tus respuestas y exponlas ante el grupo en un intercambio de ideas moderado por el docente
6. Como evidencia de la actividad, de manera colaborativa elabora una síntesis de la discusión en la cual se distinguen claramente las respuestas del equipo.
7. 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, al 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 Maestro 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 cuantas 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 11: 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 desarrollarás 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  |                      |
| Tipo 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.



#### 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 definidos.                                     |    |    |               |
|   | 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 medioambiente.        |    |    |               |
|   | Se observan prácticas anticorrupción.  |    |    |               |

## PRODUCTO INTEGRADOR: Avance del plan integral de mejora

**Propósito de la actividad:** Formular 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.