



Carrera Técnico Superior Universitario en **Asesor Financiero Cooperativo**

— ASIGNATURA —
Administración



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Finanzgruppe
Sparkassenstiftung für
Internationale Kooperation



© Noviembre, 2020. Este material fue desarrollado por la Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation dentro del proyecto BMZ-Multirregional en coautoría de la Universidad Tecnológica de León.

Sparkassenstiftung für internationale
Kooperation e.V.
Calle José Enrique Pestalozzi No. 810.
Col. Narvarte Poniente. Del. Benito Juárez.
C.P.03020. Ciudad de México, México.
info@fundacionalemana.com.mx
www.fundacionalemana.com.mx

Universidad Tecnológica de León
Blvd. Universidad Tecnológica
No. 225 Col. San Carlos
C.P. 37670 León, Gto. México.
www.utleon.edu.mx

Responsables:
Gerd Weissbach
Director General
América Latina y el Caribe.
Oficina de representación en México.
Sparkassenstiftung für internationale
Kooperation e.V.

Dra. Sofía Ayala Rodríguez
Rectora de la Universidad
Tecnológica de León
sayalar@utleon.edu.mx

Daniel Roduner
Director Proyecto Regional México.
Oficina de representación en México.
Sparkassenstiftung für internationale
Kooperation e.V.

Equipo editorial Sparkassenstiftung für internationale Kooperation:
Mónica López Granados.
Montserrat Rodríguez.

Equipo editorial Universidad Tecnológica de León:
Lic. Sergio Murillo Soto.

El libro de Administración pertenece a una colección de libros de la Carrera Asesor Financiero Cooperativo, bajo el enfoque del Sistema de Formación Dual Alemán.

Quedan prohibidas, sin la autorización escrita de la Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation y de la Universidad Tecnológica de León, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo público.



Carrera
Técnico Superior
Universitario en
**Asesor Financiero
Cooperativo**

ASIGNATURA

Administración



¿Cómo usar este material?



Técnico Superior
Universitario en
**Asesor Financiero
Cooperativo**

Información de la carrera



Información general de la asignatura



¿Para qué me sirve la administración
como Asesor Financiero Cooperativo?



¿Qué voy a lograr en esta asignatura?



Temario y tiempos asignados
por unidad temática



Mapa mental de la asignatura



¿Cómo seré evaluado?



Para saber más...



Bibliografía

ÍNDICE



| | |
|--|-----|
| Índice de figuras y tablas | 6 |
| ¿Cómo usar este material? | 7 |
| INFORMACIÓN DE LA CARRERA | 10 |
| INFORMACIÓN GENERAL DE LA ASIGNATURA | 11 |
| Datos de la asignatura | 11 |
| ¿Para qué me sirve la administración como Asesor Financiero Cooperativo? | 12 |
| ¿Qué voy a lograr en esta asignatura? | 13 |
| Temario y tiempos asignados por unidad temática | 17 |
| Mapa mental de la asignatura | 18 |
| ¿Cómo seré evaluado? | 19 |
| DESARROLLO DEL CONTENIDO | 22 |
| Unidad temática 1. Fundamentos de administración | 22 |
| 1.1. Conceptos y características de la administración. | 22 |
| 1.2. Evolución de la administración. | 28 |
| 1.3. Tipos de administración. | 59 |
| 1.4. Enfoques de la administración. | 64 |
| 1.5. Áreas funcionales de la administración. | 91 |
| 1.6. Productividad. | 96 |
| Bibliografía | 116 |
| Unidad temática 2. Proceso administrativo | 119 |
| 2.1. Introducción al proceso administrativo. | 119 |
| 2.2. Planeación. | 121 |
| 2.3. Organización. | 134 |
| 2.4. Dirección. | 158 |
| 2.5. Control. | 167 |
| Bibliografía | 192 |

Índice de figuras y tablas



| | |
|---|-----|
| El proceso administrativo | 120 |
| Fases del proceso administrativo | 121 |
| Análisis FODA | 126 |
| Ejemplo de análisis FODA | 127 |
| Diagrama de Gantt | 128 |
| Ejemplo diagrama de Gantt | 131 |
| Símbolos de un diagrama de flujo | 132 |
| Diagrama de flujo. Problema: cocinar un huevo | 133 |
| Cámara Valencia | 138 |
| Proceso lógico para la toma de decisiones | 160 |
| El control en los tres niveles de la empresa | 169 |
| El proceso de control | 174 |
| Las posibilidades de la comparación con el patrón | 176 |
| Herramientas y principios del proceso de control | 179 |
| Ejemplos de indicadores. Fórmulas para medir la ejecución dentro de un espacio. | 180 |

¿Cómo usar este material?



El libro que tiene en sus manos es parte de una serie de materiales correspondientes a la carrera Técnico Superior Universitario en Asesor Financiero Cooperativo. El objetivo es que usted cuente, además de con la información que el docente le dará, con un material de apoyo que lo lleve de la mano en las tareas que tiene que realizar y en el cual usted pueda ir evaluando su aprendizaje. El libro contiene la información básica sobre lo que usted debe dominar de la asignatura; además, brinda apoyo en el día a día de la cooperativa de ahorro y préstamo, ya que es un material que se puede consultar si se tiene alguna duda.

El libro está organizado en cuatro grandes apartados:

Información de la carrera. En él se mencionan el propósito general de la carrera y las competencias profesionales a desarrollar con la misma.

Información general de la asignatura. En él se incluyen las horas teóricas y prácticas por asignatura y los créditos correspondientes. Se hace una descripción de la asignatura y se mencionan los temas que contiene el mismo, así como la importancia de la asignatura Administración. Se le proporciona un mapa mental de la asignatura, que le permite tener la información de una manera organizada y breve, resaltando los puntos clave de la misma. Se le presenta el objetivo de la asignatura y lo que debe lograr respecto a conocimientos, habilidades y valores que usted debe desarrollar durante la asignatura, para que ponga atención en su logro. Por último, se describe la forma en que será evaluado, para que tenga una guía de lo que debe ir haciendo en cuanto a tareas y los exámenes que le serán aplicados.

Desarrollo del contenido. En él se incorpora un texto básico por unidad temática y temas. Se enuncian brevemente las *tareas* a realizar y se describen los criterios de calificación de las mismas, para que usted pueda cumplir con todos los requisitos y acceda a un mejor desempeño. En este apartado el *mapa mental* se presenta por unidad temática. Al final de cada unidad temática se incluye el apartado *Para saber más*, que cuenta con fuentes de consulta complementarias por si usted quiere profundizar en la unidad temática.

Como parte del texto, hay *consejos* que le alertan en lo que debe tomar en cuenta respecto al contenido revisado o en lo que tiene que hacer la caja de ahorro y préstamo. Se incorporan también *ejemplos* que apoyan en la comprensión de algunos conceptos o en cómo realizar algunos procedimientos o actividades.

Tareas. Este apartado se encuentra al final de cada tema e incluye las tareas específicas a desarrollar. Las tareas buscan poner en práctica los aprendizajes adquiridos y reforzar los conocimientos tratados, muestran el desempeño del estudiante-aprendiz.

Dentro de las tareas usted podrá encontrar actividades colaborativas y actividades individuales que realizará en el salón de clases, así como otras actividades que realizará en casa.

Para un mejor entendimiento. Cada tarea se describe, paso a paso, para que pueda usted llegar a la conclusión de la misma de manera satisfactoria. Contiene además la rúbrica con los criterios de evaluación que serán utilizados para evaluar su desempeño, así como el formato para entregar la tarea si es necesario y que tendrá que subir en el e-portafolio para tener sus evidencias de aprendizaje.

Cabe mencionar que, además de las tareas, también se evaluará con los siguientes instrumentos:

Examen-diagnóstico. Se aplicará antes de iniciar con la asignatura. No tiene una calificación o valor particular. Su objetivo es saber en qué aspectos hay que apoyarlo durante el desarrollo de la asignatura.

Reporte semanal. Como su nombre lo indica, será llenado cada semana. Tiene una calificación final de 10 puntos, divididos en teoría y práctica. Su objetivo es que usted reflexione sobre su desempeño en la institución educativa y en la empresa. En él escribirá sus puntos de vista, lo que aprendió, lo que practicó, con su respectiva fecha. Esto quiere decir que en este cuaderno usted reconocerá sus logros, sus limitaciones y los cambios que necesita para aprender, lo que le permitirá profundizar en su comprensión y su desempeño.

Exámenes. Se aplicará un examen por cada unidad temática revisada. La suma de los exámenes aplicados será de 25 puntos. El examen será de opción múltiple.

INFORMACIÓN DE LA CARRERA



Técnico Superior Universitario en **Asesor Financiero Cooperativo**

La carrera Técnico Superior Universitario en Asesor Financiero Cooperativo, que usted va a cursar, tiene como propósito fortalecer las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP). La carrera busca formar a profesionales que se desempeñen en distintas funciones dentro de áreas técnicas de una SOCAP. Para ello usted debe lograr dos competencias en el transcurso de la carrera:

- Promover el ahorro y la educación cooperativa y financiera, mediante acciones de capacitación y la oferta de productos y servicios de ahorro e inversión, para fomentar el crecimiento económico regional y la cultura del cooperativismo, ahorro y préstamo.
- Ofertar productos de crédito y servicios complementarios, con base en un diagnóstico de las necesidades del socio, en apego a la normativa aplicable, para apoyar proyectos de desarrollo económico y social de la región, el logro de los objetivos y la productividad de la institución e impulsar la calidad de vida de las personas.

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ASIGNATURA



Datos de la asignatura

| | | |
|---|---------------|------------------------|
| Carrera: Técnico Superior Universitario en Asesor Financiero Cooperativo | | |
| Nombre de la asignatura: Administración | Año: 1 | Cuatrimestre: 1 |

¿En qué capacidades impacta esta asignatura en cuanto al logro de las competencias de la carrera?

- Planear los elementos de la asesoría y educación cooperativa y financiera por medio de herramientas de capacitación y planeación didáctica, considerando la población objetivo, para guiar las actividades y lograr los objetivos.
- Identificar las necesidades y objetivos de los socios y prospectos mediante técnicas de entrevista, diagnóstico y estudios socioeconómicos, para evaluar sus opciones de ahorro e inversión presentes y futuras que satisfagan sus necesidades.
- Promover productos y servicios de ahorro e inversión con base en los indicadores micro y macroeconómicos, asesorando la toma de decisiones del socio, para que obtenga los mejores beneficios.
- Dar seguimiento y atención al socio, de acuerdo con las políticas de la institución y la normatividad aplicable, para contribuir a su satisfacción y permanencia.

Descripción de la asignatura

Esta asignatura está compuesta por dos grandes capítulos. En el primero se conocerán los fundamentos teóricos de la administración, su evolución histórica, los tipos de administración, así como aspectos de las áreas funcionales y de productividad de cualquier organización o empresa; en el capítulo dos se tendrá la visión del proceso administrativo, que comprende cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control, así como sus enfoques prácticos y características de aplicación de herramientas correspondientes, para proponer mejoras que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

¿Para qué me sirve la administración como Asesor Financiero Cooperativo?



Cursar la asignatura de administración en su formación como Asesor Financiero Cooperativo le permitirá, con base en una amplia base teórica, conocer cómo se interrelacionan los procesos operativos de una organización (empresa), además de reconocer cómo interactúan sus funciones y áreas (empresa) para una toma de decisiones asertiva en la promoción y colocación de productos y servicios en busca del logro de los objetivos organizacionales y el manejo eficiente de los recursos humanos, económicos, materiales y técnicos.

¿Qué voy a lograr en esta asignatura?



Objetivo de la asignatura

El estudiante-aprendiz evaluará las características y necesidades de la organización con base en la comprensión de las funciones de sus áreas, así como el proceso administrativo y las herramientas correspondientes, para proponer mejoras que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.



| Conocimientos (Saber) | Habilidades (Saber hacer) | Valores (Saber ser) |
|--|---|---|
| <p><i>I. Fundamentos de administración</i></p> <p><i>Conceptos y características de administración</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar el concepto de administración Describir las características de la administración | <ul style="list-style-type: none"> Determinar las funciones que corresponden a cada una de las áreas de una empresa dada Distinguir los elementos de productividad en la organización | <ul style="list-style-type: none"> Ordenado Habilidad de gestión de la información Autodidacta Análítico Responsable Disciplinado Proactivo Organizado Entusiasta Líder |

Evolución de la administración

- Distinguir la evolución cronológica de la administración científica y operacional
- Explicar las aportaciones principales de cada escuela de la administración: Abraham Maslow, Henry Fayol, Henry Ford, Frederick Winslow Taylor, George Elton Mayo, Max Weber, Franck Bunker y Lillian Gilbreth

Tipos de administración

- Diferenciar los tipos de administración y sus características: pública, privada y mixta
- Estratégica, por objetivos, participativa

Enfoques de la administración

- Comparar los enfoques de la administración: empírica, científica, clásica, humana, de sistemas, estructural, de desarrollo organizacional, burocrática, contemporánea y de comportamiento humano

Áreas funcionales

Identificar las cuatro áreas funcionales básicas de las empresas y su interrelación: producción, finanzas, recursos humanos y mercadotecnia

Productividad

- Definir el concepto de productividad, factores de productividad, factores de riesgo y mejora continua
- Describir herramientas de productividad en la organización del trabajo (eliminar distractores, reuniones efectivas)

| | | |
|--|---|--|
| <p><i>II. Proceso administrativo</i> <i>Introducción al proceso administrativo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir el concepto de proceso administrativo y sus elementos: planeación, organización, dirección, control • Identificar las fases mecánica y dinámica del proceso administrativo <p><i>Planeación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la naturaleza y propósito de la planeación • Clasificar los elementos de la planeación: misión, visión, objetivos, valores, políticas y programas • Diferenciar los tipos de planeación: estratégica, táctica y operativa • Describir los conceptos y finalidad de las herramientas de planeación: Gráfica de Gantt, diagrama de flujo, análisis FODA. <p><i>Organización</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la naturaleza y propósito de la organización • Clasificar los elementos de la organización: división del trabajo jerarquización, coordinación, departamentalización por función, producto, cliente, distribución geográfica • Identificar las técnicas de organización: organigrama, manuales, diagramas de flujo • Identificar las etapas del proceso de organización de recursos humanos: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, detección de necesidades de capacitación • Distinguir las características de la persona con enfoque productivo, retraining, infrutilización de la persona, administración del tiempo, buenas prácticas, responsabilidad social y calidad de vida en el trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar filosofía institucional • Elaborar planes basados en las herramientas de planeación • Elaborar organigrama de la organización • Diseñar el diagrama de flujo de un proceso para determinar puestos, funciones y perfiles de una institución financiera • Determinar el tipo de supervisión acorde con las características de la empresa • Proponer estímulos dentro de la organización • Determinar los tipos de liderazgo presentes en una organización • Determinar los tipos de comunicación presentes en la organización • Elaborar un proceso de toma de decisiones en función de las características de la empresa • Seleccionar los estándares de medición adecuados para la organización • Proponer acciones para corregir las áreas de oportunidad detectadas | <p>A partir de un caso práctico de una institución financiera, elaborar un reporte que incluya:</p> <p><i>Planeación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos • Valores • Políticas • Planes <p><i>Organización:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Diagrama de flujo de un proceso • Descripción de las áreas, funciones o puestos <p><i>Dirección:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Motivación • Comunicación • Liderazgo <p><i>Control:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores • Medición • Retroalimentación |
|--|---|--|

Dirección

- Describir la naturaleza y propósito de la dirección
- Clasificar los elementos de la dirección: toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, supervisión y liderazgo
- Identificar los tipos de comunicación: formal e informal
- Identificar los procesos para la toma de decisiones

Control

- Describir la naturaleza y propósito del control
- Clasificar los elementos de control: identificación de estándares, medición, comparación, detección de desviaciones, corrección y retroalimentación

Temario y tiempos asignados por unidad temática Administración



| Asignatura | Unidad temática | Temas | Tiempo (horas) | |
|----------------|-------------------------------|---|----------------|---------------------|
| | | | Por asignatura | Por unidad temática |
| Administración | Fundamentos de administración | <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos y características de administración • Evolución de la administración • Tipos de administración • Enfoques de la administración • Áreas funcionales • Productividad | 60 | 16 |
| | Proceso administrativo | <ul style="list-style-type: none"> • Introducción al proceso administrativo • Planeación • Organización • Dirección • Control | | 44 |

Mapa mental de la asignatura



¿Cómo será evaluado?



- *Examen diagnóstico.* Se aplicará antes de iniciar la asignatura. No tiene una calificación o valor particular. Su objetivo es saber qué aspectos hay que apoyar durante el desarrollo de la asignatura.
- *Exámenes.* Se aplicará un examen por cada unidad temática revisada. La suma de los exámenes aplicados será de 25 puntos.
- *Tareas.* Le permitirán mostrar el entendimiento y las cosas que sabe hacer respecto a los contenidos revisados. La calificación se realizará a partir de rúbricas. Una rúbrica es un conjunto de criterios que se utilizan para evaluar un nivel de desempeño de una tarea; su objetivo es realizar evaluaciones objetivas y que usted pueda saber qué es lo que se espera que logre. Las tareas tienen una calificación de 65 puntos.
- *Reporte semanal.* Será llenado cada semana. Tiene una calificación final de 10 puntos. Su objetivo es que usted reflexione sobre su desempeño en la institución educativa y en la cooperativa de ahorro y préstamo; en el escribirá sus puntos de vista, lo que aprendió, lo que practicó, con su respectiva fecha. Es decir, en este reporte usted reconocerá sus logros, sus limitaciones y los cambios que necesita para aprender, lo que le permitirá profundizar en su comprensión y su desempeño.

Las tareas a entregar se desglosan a continuación:

| Unidad temática | Número de tareas | Tareas | Valor | Total |
|-------------------------------|------------------|--|-------|-------|
| Fundamentos de administración | 6 | Tarea 1. Concepto de administración. | 2 | 20 |
| | | Tarea 2. Recuento de la historia en la administración. | 4 | |
| | | Tarea 3. Tipología de la administración. | 3 | |
| | | Tarea 4. Enfoque de administración. | 5 | |
| | | Tarea 5. Áreas para una adecuada administración. | 3 | |
| | | Tarea 6. Factores de riesgo dentro de la administración. | 3 | |
| Proceso administrativo | 5 | Tarea 7. Proceso administrativo. | 5 | 45 |
| | | Tarea 8. Planeación institucional. | 10 | |
| | | Tarea 9. Organización. | 10 | |
| | | Tarea 10. Análisis de perfiles. | 10 | |
| | | Tarea 11. Estándares e indicadores. | 10 | |
| <i>Puntaje total</i> | | | | 65 |

Nota: en caso de incurrir en retraso no justificado, se aplicará el sistema de penalización siguiente: por cada día de retraso en la tarea, el docente descontará un 10% del puntaje total de la rúbrica correspondiente a la tarea no entregada.

Esquema de evaluación de la asignatura Administración

| | | <i>Puntaje</i> |
|--------------|-----------------------------------|----------------|
| | | <i>Teoría</i> |
| e-Portafolio | Examen diagnóstico | 0 |
| | Tareas/Instrucciones prácticas | 65 |
| | Reporte mensual | 10 |
| | Exámenes teóricos/Examen práctico | 25 |
| | Calificación final | 100 |

DESARROLLO DEL CONTENIDO

Unidad temática 1. Fundamentos de administración

Mapa mental de la unidad temática



Después de haber trabajado esta unidad temática, usted podrá:

Identificar los conceptos, evolución histórica, tipos y enfoques de la administración, para comprender las funciones de las áreas de la organización.

1.1. Conceptos y características de la administración.

¿A qué nos referimos cuando hablamos de administración?

Hablar de la administración nos remonta a muchos años atrás en plena Revolución Industrial, cuando inicia el concepto de las grandes empresas y las nuevas formas de organización y prácticas administrativas. Hasta ahora no hay una definición única de *administración*. Sin embargo, sí hay muchos acercamientos a este concepto. Revise algunos de ellos de acuerdo con diferentes autores:

- “La administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos” (Chiavenato, 2000).
- “La administración consiste en la aplicación del proceso administrativo con eficacia y eficiencia, integrado por la planeación, organización, integración de recursos, dirección y control” (González, 2013).
- La palabra administración, según sus raíces latinas, se divide en *ad*, cuyo significado es “ir a cierto lugar o direccionarme hacia”, y *minister*, que significa “obediencia”; por lo tanto, se podría resumir en “aquel que realiza una función bajo el mando de otro” (González, 2013).
- “La administración consiste en gobernar, regir o dirigir una oficina, empresa, institución o un bien, que puede o no ser propiedad de quien lo administra” (Yanez, 2020).

Por lo tanto, para nuestro propósito la definiremos así: se trata de un proceso que incluye la planeación, organización, dirección y el control, para alcanzar objetivos determinados empleando recursos económicos, humanos, materiales y técnicos y apoyándose con herramientas y técnicas sistematizadas.

“También es una ciencia porque se vale del *método científico* para elaborar conceptos y teorías, y hacer ensayos acerca de las mejores formas de lograr los objetivos de la organización administrada. Se basa en técnicas orientadas a lograr un objetivo con eficacia y eficiencia” (Yanez, 2020).

Como toda ciencia, impacta en la vida humana porque sus errores y aciertos tienen efectos en cómo se desarrolla una familia, una institución, una empresa o un gobierno. Esta disciplina busca una mejora continua en la gestión de recursos tanto personales como materiales. Está orientada a la búsqueda de la efectividad (Yanez, 2020).

La administración de un negocio incluye el desempeño o la gestión de las operaciones de negocios y la toma de decisiones, así como la organización eficiente de las personas y de los recursos. La administración de empresas o negocios incluye cuatro pilares: planificación, organización, dirección y control” (Yanez, 2020).

Por lo tanto, a partir de las definiciones anteriores, podemos definir como administración al acto de sujeción a los procesos de planeación, organización, dirección y control, por medio de herramientas y tareas, para lograr un propósito encomendado, dentro de un espacio determinado. ¿Qué aspectos agregaría a este primer acercamiento?

Ya que la administración es un acto de sujeción, algunas de sus características son su multidisciplinariedad, su flexibilidad, su carácter vinculante o la jerarquía. Conozca a detalle cada una de ellas.

10 características principales de la administración

1. *Multifacética*

Dada la naturaleza de sus procesos, quien la ejerce debe asumir diferentes papeles:

- a) *Planificador*: un administrador debe fijar los objetivos, las estrategias y las políticas organizacionales, valiéndose de un mapa estratégico formal o informal. Lo ideal es que para esta tarea se valga del análisis FODA.
- b) *Organizador*: ordena la información referida a quién va a desempeñar la tarea, de qué manera la va a realizar, cuándo y en qué orden se hará.
- c) *Director*: su función es liderar un equipo y tomar decisiones con base en modelos lógicos e intuitivos.

- d) *Controlador*: compara lo que se ha llevado a cabo con los objetivos y metas fijados. El objetivo de esta comparación es detectar las posibles desviaciones del plan y, de ser necesario, tomar las medidas necesarias para corregirlas.
- e) *Vocero*: debe realizar tareas que implican la relación de autoridad con otros; por ejemplo, ser el rostro de la empresa en inauguraciones o lanzamientos o contratar, motivar y disciplinar a los empleados. También debe establecer relaciones con fuentes internas o externas que proporcionan información útil para su labor gerencial.
- f) *Vigilante*: está atento a la información del entorno que puede afectar las operaciones de la organización.
- g) *Diseminador*: transmite información relevante y oficial a los integrantes de la organización.
- h) *Decisor*: inicia y supervisa nuevos proyectos, delega tareas, dirige discusiones, maneja situaciones de crisis y toma acciones correctivas.

El administrador suele asumir estas funciones de forma simultánea.

2. Interdisciplinaria

La administración se auxilia de otras ciencias relacionadas con la eficiencia en el trabajo, como sociología, psicología, derecho, economía, antropología, matemáticas, ingeniería industrial, contabilidad, ergonomía o ingeniería humana y cibernética.

También la administración se considera una ciencia por ser un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías y conceptos. Es una disciplina que pretende explicar cómo actúan las organizaciones y considera un conjunto de reglas, normas y procedimientos para cambiar ese comportamiento, según corresponda.

3. *Universal*

Toda institución social (Estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.) o sistema político, en cualquier parte del mundo, necesita un sistema de medios y recursos coordinados, que se obtiene al administrar. Por lo tanto, la toma de decisiones (qué se hace, cómo se hace, cuándo se hace, en qué orden se hace, quién lo hace, con qué recursos lo hace) es clave en la administración.

4. *Flexible*

La administración actúa de una manera u otra en función de los requerimientos particulares de cada organización. Esta característica reviste una importancia real en el mundo actual, puesto que los cambios del entorno y las mayores exigencias del mercado, obligan a desarrollar una gran capacidad de adaptación en todos los niveles.

5. *Instrumental*

Es el medio para lograr la correcta y más afectiva funcionalidad del organismo social al que se aplica. Su finalidad debe ser práctica y centrarse en lograr los más óptimos resultados para satisfacer la demanda final.

6. *Vinculante*

Cada miembro de la organización aporta al logro del objetivo común. La administración requiere de una distribución de funciones y tareas, así como de la creación de una "línea de producción" en la que los procesos tienen un orden determinado y áreas específicas que las ejecutan.

7. Intangible

Se trata de un proceso que sólo puede ser evaluado por sus resultados. Éstos van desde la productividad hasta las relaciones interpersonales (ambiente de trabajo, vínculos de jerarquía), atención al público o la calidad final del servicio ofrecido.

8. No implica propiedad, pero sí meritocracia

Los que se encargan de la administración no son necesariamente los propietarios. No obstante, se espera que quien administre tenga ciertos conocimientos, aptitudes y cualidades, como los siguientes:

- Comunicación efectiva
- Liderazgo positivo
- Planificación
- Capacidad de organización
- Disposición a aprender
- Previsión
- Cooperación
- Capacidad de resolución de conflictos y para delegar
- Conocimiento de la tecnología y funciones de la administración

9. Tiene unidad temporal

El proceso es constante a lo largo del ciclo de vida de la organización en cuestión. Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente, aun cuando es un proceso que implica distintas etapas.

10. Implica unidad jerárquica

Los involucrados en la gestión de un organismo social, sin importar su función, participan de la misma administración. Aun cuando esa función tenga un alcance determinado, participa en el logro del objetivo general. Por otra parte, la administración, por aplicarse a organismos sociales de distinta naturaleza, puede valerse de métodos y técnicas diferentes, pero siempre con el fin de mejorar y optimizar los procesos para el éxito de ese ente (Yanez, 2020).

Cada una de estas características resulta una pieza clave en la configuración de la administración, pues permiten tener el control de los objetivos que se desean lograr.

Haga la tarea 1. *Concepto de administración*

1.2. Evolución de la administración.

La evolución de la administración y del pensamiento administrativo inicia con el hombre mismo, porque en cualquier tiempo de la historia ha habido la necesidad de coordinar, tomar decisiones y ejecutar. Sin embargo, la historia de las organizaciones y su administración tiene su origen en una época más reciente.

Al analizar la historia de la humanidad, se pueden encontrar los aportes que han plasmado los antiguos pueblos sumerios, griegos, romanos y egipcios. Conforme la evolución de la humanidad fue avanzando, las personas empezaron a escribir sobre cómo lograr que las organizaciones fueran eficaces y eficientes, mucho antes de que se conociera el término *administración* como lo concebimos hoy en día.

No fue hasta el siglo XX cuando se entendió la gran importancia de la administración y se pudieron ver periodos de desarrollo e innovación. En México la administración también ha tomado papel desde la época precolombina, con lo cual ha añadido varios cambios a lo largo de la historia hasta la actualidad.

A continuación, usted encontrará, de manera general, los eventos y personajes que tuvieron un papel en la evolución de la administración.

La administración y su historia. Para poder comprender la definición de *administración* y su estructura hasta la fecha, resulta necesario conocer la perspectiva de los antecedentes de su disciplina, su historia, su origen y su evolución, pues cada civilización ha contribuido a mejorar y a realizar aportes que en la actualidad tienen una gran suma de beneficios para cada uno de los espacios económicos y comerciales que hacen uso de ella.

Desde el surgimiento del hombre como lo conocemos en la actualidad hasta hoy en día, éste siempre ha luchado por subsistir en un mundo tan cambiante. El hombre, desde sus principios, ha tratado de hacer sus actividades con una mayor eficiencia y para lograrlo ha tenido que aplicar la administración en actividades cotidianas para poder subsistir en armonía con sus semejantes.

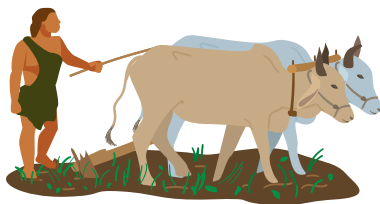
A continuación conocerá cómo fue el inicio de la administración en el mundo. Comencemos por algunas épocas de la historia.

Época Primitiva



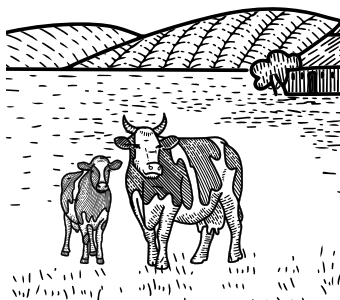
En esta época el mundo estaba habitado por tribus llamadas nómadas, cuyas principales actividades eran la caza, la pesca y la recolección. En esta época los jefes de las familias tenían la autoridad para tomar decisiones de gran importancia. Surgió la división de trabajo de acuerdo con la capacidad que tenían las personas en función de su sexo y su edad.

Época agrícola



La caza, pesca y recolección pasaron a segundo lugar, después del surgimiento de la agricultura. La forma de vida de las tribus se volvió sedentaria. La división de trabajo continuó siendo por sexo y edad en los individuos. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. El crecimiento de los grupos de personas los obligó a coordinar mejor sus esfuerzos dentro de los grupos y, por ende, a mejorar la aplicación de la administración.

Época Antigua



En esta época se encuentran muchos fundamentos administrativos, como la organización y dirección, en los que se tienen aspectos de trabajo colaborativo en la agricultura, caza y pesca con base en un solo mando, que es lo que caracterizaba a los antiguos imperios y que todavía funciona en algunos procesos de administración en la actualidad. A continuación, conozca los más destacados de esta época.

Sumeria (5 000 a. C.)



Surge la escritura y configura la base de un notorio progreso. Sumeria, región de Oriente Medio, surgió con el desarrollo del comercio, con un sistema en el que se registraban las transacciones comerciales. Estos registros se grababan en tablillas de arcilla, y los más importantes en tablas cocidas al horno, mediante sus representaciones pictográficas.

Aparecen grandes organizaciones. Los templos eran casas de culto a los dioses, en tanto que los palacios eran habitados por los reyes junto con su corte; estos últimos eran los centros administrativos.

En esta época los alimentos y otros utensilios que no se utilizaban eran considerados excedentes y se acumulaban en los almacenes de los palacios, en donde además se realizaban tareas artesanales mediante la escritura y los archivos.

Se empezaron a producir objetos y para ello se formaban jerarquías entre maestros artesanos, obreros y aprendices. Ya se les pagaba a los trabajadores, y esto dependía de su capacidad y puesto; esto quiere decir que surgió una de las primeras estratificaciones laborales de la historia.

Egipto (4 000-2 000 a. C.)



Los egipcios contaban con dirigentes que tenían la capacidad de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores para la construcción de sus de sus monumentos.

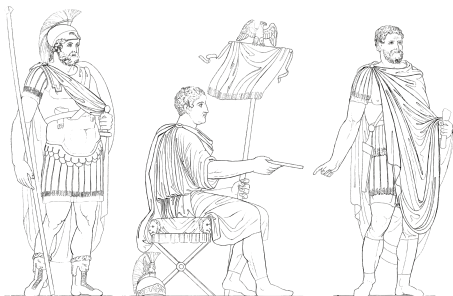
Las pirámides de Egipto son la mejor evidencia de esto, ya que hoy en día aún continúan en pie. En la construcción de una pirámide se necesitó del trabajo de más de 100,000 personas que trabajaran arduamente durante 20 años.

En Egipto el tipo de administración se veía con una coordinación de los trabajadores, encaminada al cumplimiento de un objetivo previamente fijado. Las civilizaciones ya contaban con cargos especiales, es decir, había arquero, colectores de miel, marineros. Otro aspecto importante es que ya se contaba con un fondo que se obtenía de los impuestos que el gobierno había cobrado previamente a sus habitantes.

Egipto tenía una economía planeada y un sistema administrativo bastante amplio, que ha sido clasificado por Weber como «burocrático».

La idea que prevaleció en el antiguo Estado egipcio durante las dinastías IV, XI y XVIII fue que debía haber una fuerte coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, para garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad el más alto grado de prosperidad.

Babilonia (2000-1700 a. C.)



La *ley* y la *justicia* eran conceptos importantes en el modo de vida de los babilónicos. La justicia era administrada en los tribunales, cada de los cuales contaba con entre uno y cuatro jueces.

Cuando encontraban a alguien culpable, se le castigaba con pena de muerte, lo volvían esclavo o lo desterraban. Las compensaciones por daños menores iban desde 3 hasta 30 veces el valor del objeto perjudicado.

Una de las obras de literatura babilónica más importantes es la magnífica colección de leyes (siglo XVIII a. C.) frecuentemente denominada *Código de Hammurabi*, el cual, junto con otros documentos y cartas pertenecientes a la época, proporcionó un amplio cuadro de la estructura social y de la organización económica que tuvo la civilización.

Dentro del código se estipulan aspectos relacionados con la compra-venta de animales, casas y esclavos; la construcción de casas; la cantidad de pago; los precios, y otros aspectos muy similares a los de la actualidad.

Los hebreos (1 200 a.C.)



Moisés fue uno de los hebreos más prominentes. Fue un líder y administrador con habilidades en el gobierno, en la legislación y en relaciones humanas. Hizo un buen trabajo de selección de personal, capacitación y orientación.

La delegación de autoridad mediante la asignación de tareas, así como también de la efectividad del principio de exención, fueron algunos de sus aportes.

China (3 000 a. C.)



Los habitantes de esta región incursionaron en ciertos principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control.

Algunas de las aportaciones en que podemos ver reflejada dicha premisa es la *Constitución de Chow*, escrita alrededor del años 1 100 a. C, una guía con las tareas y deberes, cuidadosamente relacionados, de todos los sirvientes del emperador. No se puede dejar de enunciar el aporte de Mencius, filósofo de origen chino, en 500 a. C., cuando indicó la necesidad de un sistema, una metodología y modelos para tener una eficiente administración.

El gran filósofo Confucio (551 a. C.) sentó las primeras bases en lo político, moral y social para que en China tuvieran un buen gobierno durante varios siglos. China tuvo un sistema administrativo ordenado, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación pertinente sobre muchos problemas modernos de administración pública.

Grecia (500-200 a. C.)



Grecia desarrolló un gobierno democrático, con las dificultades administrativas que conlleva éste. En esta civilización se originó el método científico.

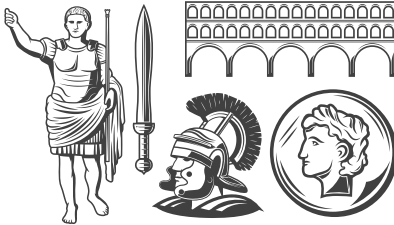
Los griegos entendieron que la producción era alcanzada mediante métodos de tiempos estipulados. Por lo tanto, el trabajo era monótono y duro.

Algunos de los conceptos más importantes de Grecia en relación con la administración fueron aportados por los siguientes filósofos:

- Sócrates: utilizó en la organización aspectos administrativos y separó el conocimiento técnico de la experiencia.

- Platón: habló de las aptitudes naturales de los hombres y dio origen a la especialización.
- Aristóteles: trabajó en cómo lograr un Estado perfecto.
- Pericles: dio unos de los principios básicos de la administración, la selección de personal.

Roma (200 a. C. – 400 d. C.)



Roma marcó las bases para la administración moderna. Vivió dos períodos significativos: la República y el Imperio Romano, en el cual se produjeron transformaciones administrativas.

La administración del Imperio Romano fue centralizada. El pueblo romano tuvo administradores que se hacían cargo de ella, los cuales recibían el nombre de gestores o mandatarios.

En el Estado había un orden jerárquico de importancia para el desarrollo de su organización. Los tipos de empresas se clasificaban en tres ramas:

1. *Públicas*. Empresas que realizan actividades del Estado.
 2. *Semipúblicas*. Empresas que pertenecen a sindicatos.
 3. *Privadas*. Empresas que eran manejadas por civiles.
- La Iglesia Católica Romana representó un ejemplo importante de la práctica de la administración; la estructura actual de la Iglesia quedó establecida desde el siglo II d. C., tiempo en que se definieron sus objetivos y doctrinas.

Transición a la Edad Media



El centralismo del Imperio Romano comenzó a debilitarse a inicios del siglo V, lo cual generó nuevas estructuras de poder y administración, distintas a las anteriormente ya reconocidas. Conozca las más relevantes a continuación.

Feudalismo



Llega a instaurarse como una forma de organización social y política dentro de Europa Occidental. Sin embargo, durante esta época la administración no fue una prioridad, ya que los feudos (personas encargadas de la tierra) delegaban sus actividades, mas no la autoridad. El principal problema fue determinar cómo preservar el equilibrio adecuado entre la descentralización y la centralización, es decir, una "forma de organización a través de la cual la administración puede operar mejor y alcanzar efectividad".

En 1340, en Italia, Lucas Pacioli estableció el método de partida doble en la contabilidad; también sugirió las auditorías, lo cual representó un gran impulso para la economía y la administración.

La Iglesia Católica



En la Edad Media la Iglesia no aceptaba el lucro y el comercio como una actividad buena u honesta. Al ser así, se desarrolló una nueva corriente llamada ética protestantista, que sí aceptaba y fomentaba la acumulación de la riqueza, entre otros aspectos religiosos. Dentro de sus principales exponentes se encuentran Martin Lutero, Benjamín Franklin y Max Weber.

Los mercaderes de Venecia



La asociación y la empresa en comandita surgen como dos formas de organizar los negocios durante el Renacimiento italiano. La asociación se usaba en un negocio permanente y la comandita fue continuamente empleada en negocios empresas de riesgo.

La asociación consistía en que, dentro de un negocio, el propietario del monto mayor de capital atraería hacia él socios de menor riqueza, en función los cuales se especificaba la duración de la sociedad (frecuentemente de tres a cinco años y normalmente había renovación).

La comandita era aquella en la que los propietarios tenían responsabilidad limitada. Surgieron las acciones de quienes participaban proporcionalmente en los gastos y beneficios de la empresa.

Edad Moderna



Con la entrada de esta edad se pueden apreciar los siguientes hitos y personajes en la evolución de la administración y del pensamiento administrativo.

- **Maquiavelo y Sun Tzu**



Maquiavelo creía firmemente en la república, como se ve reflejado en su libro escrito en 1531, *Los discursos*.

Los principios que planteó se pueden adaptar y aplicar a la administración en las organizaciones contemporáneas. Dentro de estos principios se menciona que:

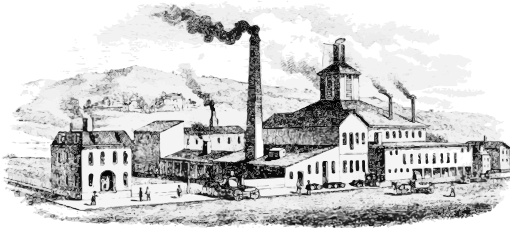
- Una organización será estable cuando los miembros manifiesten sus problemas y resuelvan sus conflictos.

- Una persona podrá emprender una organización, pero esta perdurará cuando esté al mando de muchas personas y éstas deseen conservarla.
- Los líderes deben tener autoridad para poder guiar a sus subordinados.
- Cuando un gerente quiera cambiar una organización ya establecida, deberá conservar parte de su estructura y costumbres antiguas.

Otra obra clásica es *El arte de la guerra*, escrita por Sun Tzu, filósofo chino, hace más de dos mil años. La obra fue modificada y usada por Mao Tse Tung, quien fundó la república popular China en 1949. Algunos de sus postulados son los siguientes:

- Cuando el enemigo avanza, hay que retirarse.
- Cuando el enemigo se detiene, hay que hostigarlo.
- Cuando el enemigo pretende evitar combate, hay que atacarlo.
- Cuando el enemigo se retira, hay que perseguirlo.

Revolución Industrial

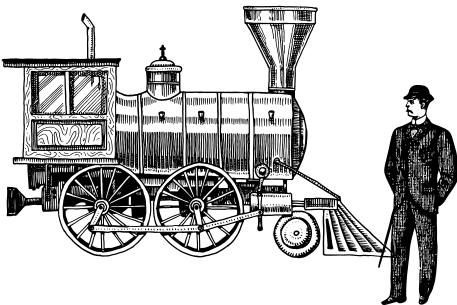


Esta época es una de las más representativas dentro de nuestra rama de estudio debido a los diferentes inventos y descubrimientos que dan pie a la revolución industrial, como la máquina de vapor.

La revolución industrial fue un proceso de transformación social y económica en la que desaparecieron los talleres artesanales e iniciaron las fábricas, entendidas como espacios ya organizados donde había un patrón y trabajadores, quienes vendían su fuerza de trabajo. Se sustituyó al artesano por obreros especializados y surgió la producción en serie. La administración en sí no resalta con grandes aportaciones. Sin embargo, la explotación del hombre por el hombre es un factor clave dentro de los procesos de producción de la época.

Por otra parte, la complejidad del trabajo creó en algunos administradores la necesidad de controlar los espacios a su cargo. Estos factores dieron pie a la aparición de algunas corrientes que apoyaban a los trabajadores, con lo cual inició lo que posteriormente originaría la administración científica y el avance de otras disciplinas administrativas. Asimismo, se crearon los sindicatos en defensa de los trabajadores.

Edad contemporánea



La edad contemporánea aceleró la evolución de la administración y del pensamiento administrativo, lo cual permitió que ésta se consolidara como una ciencia y mostrara así su aplicabilidad en distintos campos de la industria a través de las aportaciones de grandes figuras.

Contribuyentes preclásicos

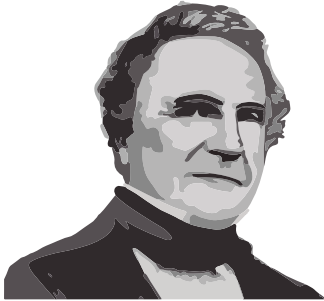
La administración se ha desarrollado desde hace siglos, pero sus inicios formales se dan a partir de la revolución industrial, ya que existía una gran necesidad por dirigir de mejor forma las fábricas.



Adam Smith. Publica en 1776 su libro *La riqueza de las naciones*. Después de su publicación se reconoce el inicio de la economía clásica y lo que sería después el capitalismo. En este libro se incluían argumentos sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener de la división del trabajo; además, se anuncia el principio de la división del trabajo como un referente necesario para la especialización y para el aumento de la producción.



Robert Owen. Fue un empresario británico que reconocía la importancia de los recursos humanos. Fue pionero en la aportación de ideas para un mejor trato hacia los trabajadores y mejores condiciones de trabajo.



Charles Babbage. Fue un matemático inglés conocido como el padre de la computación moderna, pues sentó las bases para los elementos básicos de la primera calculadora. Babbage diseñó planes de incentivos o reparto de utilidades. Asimismo fue pionero de la especialización laboral y estudioso de los tiempos y movimientos.



Henry R. Towne. Ingeniero mecánico que definió la importancia de la administración como ciencia y como una disciplina independiente; también recomendó el desarrollo de los principios de la administración.

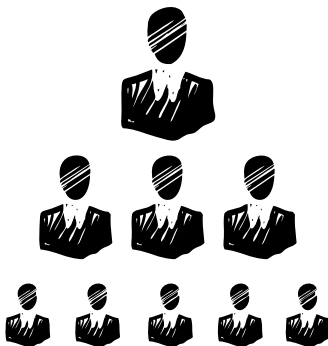
Los pioneros fueron innovadores importantes que sentaron bases que han resistido a lo largo del tiempo. Veamos ahora algunas ideas pioneras en administración.

Enfoque clásico



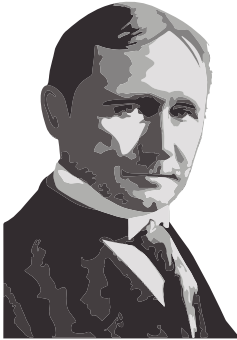
Este enfoque marca la importancia de encontrar maneras de administrar las organizaciones y el trabajo en forma más eficiente. El enfoque de la administración clásica comprende las primeras obras y las contribuciones que forman parte de las principales raíces del campo de la administración.

La administración científica



El enfoque de la administración científica, junto con sus fundamentos y principios, resalta el estudio científico de los métodos del trabajo para mejorar la eficiencia del trabajador.

Entre los principales representantes destacan los siguientes:



Frederick Winslow Taylor. Conocido como el padre de la administración científica. Su interés principal era acrecentar la productividad mediante una mayor eficacia en la producción y un pago mejor para los trabajadores, todo ello mediante la aplicación del método científico.

Algunos de sus principios son la planeación, preparación, control y ejecución. Otros mecanismos administrativos que propuso fueron estudio de tiempos y movimientos, supervisión funcional, sistemas o departamentos de producción, principio de la excepción, tarjetas de inscripción, uso de la regla de cálculo, estandarización de las tarjetas de instrucción, bonificación de las tarjetas de instrucción, estudio de las rutas de producción, sistema de clasificación de la producción y costo de la producción (Koontz y Wehrich, 1990).



Frank y Lillian Gilbreth. Frank, reconocido principalmente por sus estudios de tiempos y movimientos, y Lillian, una psicóloga industrial, se enfocaron en los aspectos humanos del trabajo y en comprender la personalidad y las necesidades de los trabajadores.

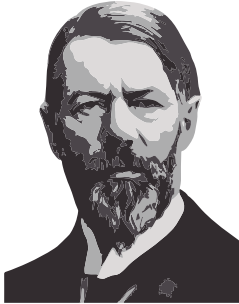
Los Gilbreth diseñaron un sistema de clasificación para darle nombre a 17 movimientos básicos manuales, denominados *therbligs*. Esto le permitía a los Gilbreth analizar con mayor precisión los efectos exactos de los movimientos manuales de cualquier obrero.



Henry Gantt. Propuso una selección científica de los trabajadores y una "cooperación armónica" entre ellos y la gerencia. Gantt fue el iniciador de las gráficas para calendarizar la producción, una ayuda práctica para planear, programar y controlar. La "gráfica de Gantt" se sigue usando en nuestros días. También marcó la importancia de la necesidad de la capacitación.

La administración burocrática

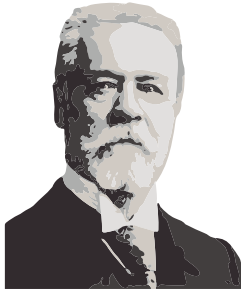
Esta corriente enfatiza la necesidad de operar organizaciones en forma racional y no descansar en los deseos arbitrarios de los propietarios y gerentes.



El mayor representante fue Max Weber, quien trató de visualizar la forma en que las grandes organizaciones que se originaron en la Revolución Industrial podían funcionar idealmente. Trabajó sobre las características de la "burocracia ideal". Aplicó el término "burocracia" (con base en el término alemán *büro*, que significa "oficina") para identificar las grandes organizaciones que operan con fundamentos racionales (Robbins & A., 1996).

La escuela del proceso administrativo

Esta escuela se centra en los principios que los administradores pueden utilizar para coordinar las actividades internas de las organizaciones.



Henry Fayol. Industrial francés que se capacitó como ingeniero minero. Se centró en las principales actividades gerenciales y se encargó de dividir las actividades industriales en seis áreas funcionales: comerciales, técnicas, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de administración: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo (Rodríguez, 1988).



Chester Barnard. La teoría de la aceptación de la autoridad es una de sus contribuciones más conocidas; en ella dice que la autoridad depende, en gran parte, de la disposición de los empleados para aceptar las directrices de los gerentes. Por lo tanto, éstos deben comunicar sus requerimientos, pero tomando en cuenta los sentimientos y capacidades de los empleados.

Enfoque del comportamiento humano



Este enfoque se interesó en encontrar las mejores maneras para que las organizaciones utilizaran los mecanismos productivos en forma más eficiente. Sin embargo, veían a los individuos como mecanismos de producción.

Enfoque conductual

Es la perspectiva administrativa que marcaba la importancia de tratar de comprender los factores que afectan el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

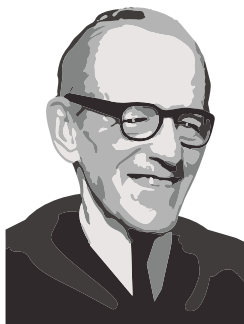
Los primeros conductistas fueron:



Hugo Münsterberg. Aplicó la psicología a la industria y la administración. Se enfocó en la determinación de las condiciones para mejorar el trabajo de un individuo y encontrar las maneras de influir en los trabajadores, para que éstos actuaran de acuerdo con los objetos de la administración.



Mary Parker Follett. Estudio la dinámica de grupos y tuvo ideas relacionadas con la distribución del poder, la integración de los sistemas organizacionales y la solución de problemas.



Elton Mayo. Realizó famosos estudios en la planta Hawthorne de la Western Electric Company. Estudió la Influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo sobre desempeño.

Movimiento de las relaciones humanas

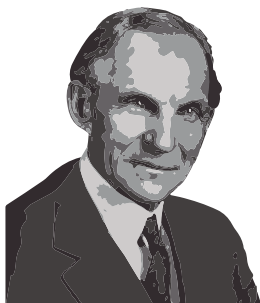
Los siguientes individuos escribieron sobre la superación personal.



Abraham Maslow. Según Maslow, las necesidades de los individuos están catalogadas en niveles que se representaban en forma de una pirámide, donde los niveles bajos debían quedar satisfechos antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos.



Douglas McGregor. Propuso la Teoría X y la Teoría Y, las cuales tienen posiciones contrarias en cuanto al compromiso de una persona que trabaja en una organización.



Henry Ford. Los aportes de Henry Ford a la administración radican en el fordismo, en el cual regían tres principios: intensificación, economicidad y productividad. Cada uno de éstos era necesario para que se cumpliera el ciclo de fabricación. Se explican de la siguiente manera:

1. *Principio de intensificación:* consiste en la disminución del tiempo necesario para producir, teniendo a la mano todos los equipos necesarios, así como la materia prima para proceder a ensamblar rápidamente el producto y comercializarlo en el mercado.
2. *Principio de economicidad:* es aquel por el cual se debe reducir al mínimo el volumen necesario de materia prima que se transformará.
3. *Principio de productividad:* consiste en el aumento de la capacidad de producción del hombre en un mismo periodo de tiempo por medio de la especialización y la línea de montaje.

Asimismo sería él quien instalaría el alto pago de salario en este tipo de trabajo de producción masiva. Como parte de su línea administrativa, decía: "La demanda no crea, debe ser creada".

Enfoque cuantitativo de la administración

Este enfoque surge en el lapso de la segunda Guerra Mundial.



Durante la guerra se aplicaron métodos cuantitativos para hacer un mejor uso de los recursos. Se formaron los primeros equipos de la investigación de operaciones.

La administración cuantitativa se apoyó de las matemáticas, la estadística y la informática para realizar una buena toma de decisiones en la gerencia y mejorar la eficacia de la organización. Esto se realizó formando equipos de trabajo especializados, quienes se encargaban de resolver un problema mediante modelos matemáticos, para presentar la mejor solución a la gerencia.

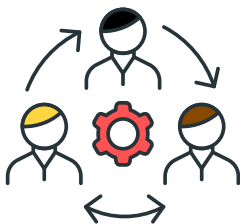
Enfoque contemporáneo de la administración



Estos enfoques representan innovaciones importantes en la manera en que se ve la administración.

Teoría de sistemas

Este enfoque ve a la organización como un sistema compuesto de partes interrelacionadas; además, da a los administradores una manera de ver a la organización como un todo y como parte de un ambiente externo más amplio.



Un sistema puede catalogarse como:

- *Sistema abierto*: en él la organización tiene una interacción continua con su ambiente.
- *Sistema cerrado*: en él la organización interactúa poco o casi nada con su medio ambiente y la retroalimentación que recibe es muy poca.

Teoría de contingencias



La teoría de contingencias consiste en aplicar una acción administrativa correspondiente a los parámetros y la complejidad de la situación.

Antecedentes históricos de la administración en México

Así como en el contexto global la administración tiene una evolución y diferentes enfoques y representantes, en México son retomados y aplicados muchos de ellos desde la era precolonial hasta el presente. A continuación, hay que identificar sus principales corrientes teóricas.

México precolombino



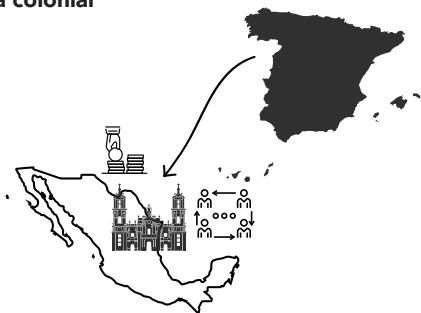
En la época precolombina la organización social, económica y política prevalecieron en los pueblos del altiplano mexicano y en el área maya.

El imperio azteca cobraba tributo en varias provincias que fueron conquistadas por sus guerreros. Esto implicó que tuvieran que administrar de forma adecuada los tributos, con los cuales se pagaban los gastos de la nobleza y algunos servicios públicos.

Otra actividad en que se aplicó la administración de los recursos y el trabajo colectivo fue la construcción de los monumentos, que se pueden ver aun en la actualidad.

El cultivo de maíz también ocasionó la aparición de prácticas económicas, administrativas y de especialización, así como el trabajo fabril. El comercio floreció entre las distintas culturas de México, con el intercambio de alimentos y otros artefactos.

La época colonial



Después de la llegada de los españoles, desaparece la forma de organización y gobierno con la que habían vivido por años los distintos pueblos. Entran nuevos conceptos sobre administración y trabajo, provenientes de Europa. Los españoles trajeron a México una organización política, económica y religiosa que llegó a representar un papel muy importante en la historia: la Iglesia.

México independiente



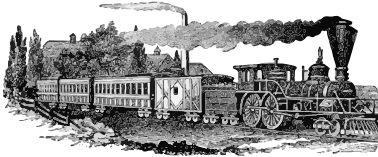
Existió mucha inestabilidad, ya que las distintas corrientes pretendían imponer la forma de administrar.

La Reforma



La administración pública se encarga de la educación, se declara la libertad de culto, se separa a la Iglesia del Estado y se nacionalizan los bienes eclesiásticos. Esto permitió que los aspectos administrativos tuvieran gran avance en la visión de organización de muchos espacios.

El Porfiriato



Lo más importante fue el impulso de la industria: se introdujo la electricidad, el ferrocarril, el teléfono y las fábricas. Existió liberalismo económico, que provocó cambios en aspectos la administración.

Revolución Mexicana



Hubo desequilibrio y desorden en el aspecto económico, político y social, y gran parte de esto se vio reflejado en los aspectos administrativos del país.

Época posrevolucionaria



Se adquirió independencia económica al momento de expropiar las compañías petroleras del capital extranjero. Se crearon los sindicatos, y con ello ocurrieron cambios significativos en los procesos administrativos de muchos espacios ya configurados, en busca de mejoras.

Época moderna



Actualmente las estructuras se encuentran definidas y, para ser competitivas, requieren de una adecuada administración (Velázquez, 2020).

Época neoliberal



Época de apertura del mercado y libre comercio, la cual se caracterizó con la privatización de varias instituciones gubernamentales y la introducción de capital extranjero.

Para profundizar en cada uno de los apartados anteriores, puedes consultar:

- Amador, J. P. (n.d.), *Administración: evolución e historia*, recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-evolucion-e-historia/>
- Avances de la administración en el siglo XX. (n.d.), recuperado de <https://www.azc.uam.mx/csh/sociologia/sigloxx/administracion>
- Chiavenato, I. (2006), *Introducción a la teoría general de la administración*, México: McGraw- Hill.
- Daft, R. L. (2004), *Administración*, México: Thomson.
- Stoner, J. A., Edward, R. F., y Gilbert Jr., D. R. (1996). *Administración*, México: Pearson Educación.
- Koontz, H., y Weinrich, H. (1990), *Essentials of Management*, Nueva York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., y Decenzo, D. A. (1996), *Fundamentos de administración*, México: Pearson.
- Rodríguez, S. H. (1988), *Fundamentos de Administración*, México: Mc-Graw Hill Interamericana.

Haga la tarea 2. Recuento de la historia en la administración

1.3. Tipos de administración.

Diferentes tipos de administración y su clasificación.

La administración puede clasificarse de maneras diversas, a partir de diferentes características de valoración, por ejemplo el ámbito con base en el cual se esté trabajando: privado, público o mixto; según el enfoque con el cual se ejerza; mediante el rubro en el cual se desenvuelva (económico-mercantil del tipo empresarial); por el campo en el cual se ocupe administración de los recursos económicos, materiales y humanos (por ejemplo un hospital, una empresa textil, administración de las labores en un hotel), o por ámbitos financieros, fabriles y fiscales, por mencionar algunos.

A continuación, conocerá a detalle estas clasificaciones:

- **Administración pública**

Entendemos por administración pública a aquella que se identifica con el dominio político-gubernamental e institucional en la dirección de las actividades y procesos de planificación, ordenamiento, clasificación y designación de los recursos (materiales y humanos), que se realizan dentro del ámbito de las instituciones de carácter público, ya sean estas entidades o dependencias gubernamentales o instituciones de carácter público, en niveles locales, regionales o nacionales, cuya función es encaminar los recursos a su aprovechamiento eficaz, mediante la gestión ejercida por organismos o entes públicos con personalidad jurídica.

Dentro de ella son los funcionarios públicos los que se encargan de emplear y distribuir los recursos pertenecientes al Estado (bienes económicos, bienes muebles, recursos naturales, recursos humanos y demás recursos), encausándolos hacia la satisfacción de las necesidades colectivas, ya sea mediante la provisión de servicios públicos, tales como el mantenimiento de entidades médicas, de provisión de agua u otros servicios a la población, o la construcción y mantenimiento de infraestructuras que brinden un servicio o uso público, etcétera.



- **Administración privada**

Entendemos por administración privada aquella que se encarga de la planeación, distribución y gestión de los distintos recursos dentro de todas aquellas instituciones y organizaciones ajenas al Estado; es decir, nos referimos a aquella administración propia de negocios, empresas, fábricas, comercios y otras organizaciones de carácter privado.







- **Administración mixta**

También llamada *administración cuasi pública*, es aquella que se realiza en instituciones u organismos descentralizados, o autónomos, pero que cuentan con participación estatal, a pesar de que su autonomía les permite ejercerse de manera similar a las organizaciones privadas. Es el caso de algunas dependencias descentralizadas, las cuales, si bien pueden recibir recursos estatales, administrar de los recursos y dirigirlos a los ramos que esta organización considera apropiados, no se ven interpeladas por parte de la entidad estatal, pues cuentan con autonomía para ejercer la gestión y distribución de los recursos según sus propios criterios. No obstante, en ellas existe una fuerte influencia del Estado en algunos aspectos particulares, para los cuales se siguen algunos lineamientos y directrices del Estado (que funge como entidad "rectora").

Es el caso, por ejemplo, de algunas empresas de participación mixta (privada-estatal), en donde ambos (el Estado y los inversionistas privados), manejan capitales y recursos para la realización de un mismo proyecto. Otro caso sería el de instituciones de carácter público (como una universidad), que, si bien recibe recursos públicos, se maneja con autonomía en la gestión de los mismos (*Tipos de administración, 2020*).



- **Administración estratégica.**

Se define de la siguiente manera: “[...] proceso de formulación e implementación de acciones que, mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo como el ambiente interno de la organización, enfatizando la ventaja competitiva, pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas, en el orden de conseguir sus objetivos” (Delgado, 2011).



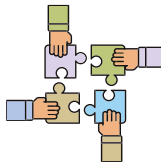
- **Administración por objetivos (APO)**

La definición de este tipo de administración es la siguiente: “Es un proceso administrativo que parte de la definición clara de las metas, objetivos y prioridades de la organización. Este sistema es ideal para que gerentes y subordinados trabajen conjuntamente en la creación de objetivos y desempeño que se espera lograr, acordando la estrategia para llegar a ellos y la revisión periódica del avance, realizando el seguimiento de los esfuerzos, evaluando el rendimiento personal en función de las metas y la asignación de recompensas en base al avance” (Riquelme, 2019).



- **Administración participativa**

“Pone énfasis en la participación de los colaboradores, de todos los niveles jerárquicos, en el proceso de toma de decisión. En esta forma de gestión es dada la posibilidad a los colaboradores de cuestionar, proponer, opinar y discutir situaciones de la vida y de la gestión de la organización. Las personas de los diversos niveles jerárquicos son inclusivamente estimuladas a participar en el proceso de gestión de forma que todos sean comprometidos con los objetivos y los resultados organizacionales. De acuerdo con sus defensores, además de contribuir para mejorar la calidad de las decisiones y para obtener los compromisos de todos con las decisiones tomadas, la gestión participativa contribuye para una mayor motivación de todos y, de esa forma, para el aumento de la productividad y de la eficiencia” (Nunes, 2015.).



Haga la tarea 3. *Tipología de la administración*

1.4. Enfoques de la administración.

Al ser la administración una disciplina utilizada en más de un sector productivo, resulta importante reconocer cada uno de los enfoques con base en los cuales ésta puede ser utilizada a partir de su conocimiento.

Estos enfoques permitirán comprender las diferentes ideas que existen en las formas de administrar un espacio y, así, reconocer la forma de su aplicación en la vida laboral.



- **Administración empírica**

Es el modelo administrativo que procura alcanzar los resultados deseados mediante la aplicación de un patrón obtenido de ejemplos que han sido probados, cuyo éxito puede ser corroborado.

Las organizaciones que aplican la administración empírica tienen desde el inicio claramente establecidos sus objetivos generales, dedican tiempo a observar otras empresas con metas y logros similares a los que ellos persiguen, analizan sus métodos, estudian los resultados y adaptan un modelo basado en sus intereses.

Algunos de sus representantes son:



1. Peter F. Drucker: indiscutiblemente es el referente número uno al hablar de la administración empírica. Es reconocido mundialmente por sus aportes, entre los cuales destacan:
 - Énfasis en la mercadotecnia
 - Administración con base en el cumplimiento de objetivos
 - Necesidad de realizar planes a largo plazo
 - Administración con base en resultados obtenidos
 - Énfasis en la administración de personal con alta calidad
 - Estudios en la representación del administrador y sus principales rasgos y características



2. Ernest Dale: catedrático de la Escuela Wharton de administración, presidente de la Academia Americana de Administración, reconocido por sus sugerencias en indicaciones en cuanto a organización y liderazgo.

Introdujo generalizaciones que sirven de base para pilotar la conducta de todo administrador. Iniciador de la escuela del proceso administrativo (Riquelme, 2019).

- **Administración científica**

“El nombre de administración científica se debe a la aplicación de métodos de la ciencia a los problemas de la administración empresarial, con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia en la producción industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición de resultados” (*Administración*, s. f.).

El sistema de trabajo que modela Taylor es quizás el primer aporte sistemático tendiente a la administración de la producción, en el cual se aúnan tecnologías “duras” con tecnologías “blandas”. “Las primeras son aquellas que transforman los materiales a efectos de producir o construir nuevos objetos y materiales y las segundas son las que están más soslayadas en las discusiones sobre el problema tecnológico de la empresa: están asociadas para el funcionamiento de ella y el cumplimiento de sus funciones” (*Tecnología*, s. f.).

La simplicidad del enfoque nos habla de una orientación pragmática más que de una concepción científica o académica, cuyo objetivo consistía en conciliar los intereses del empresariado con los del trabajador.

A partir de ello podemos decir que la administración científica significa la continuidad en el paradigma industrial-mecanicista gestado desde finales del siglo anterior, caracterizado por:

- Una concepción formalista de la empresa
- La concepción mecanicista del operario
- La concepción naturalista de la división del trabajo mental y físico
- Una concepción hedonista de la motivación

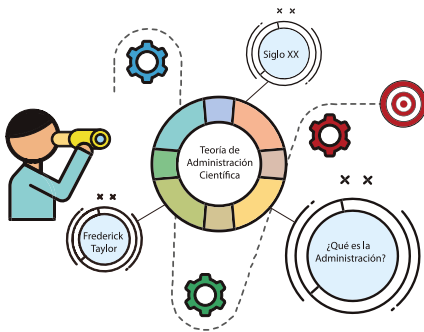
Era idea de Taylor innovar los sistemas de trabajo que él denominaba de "iniciativa e incentivo", donde los obreros representativos de cada especialidad han aprendido su oficio por el mérito de una tradición continua, cuyas prácticas se transmitían, desde luego, de varios años de ejercicio en la profesión.

Cambiar los métodos empíricos de trabajo por métodos científicos implicaba desplazar la antigua tradición del oficio y del artesanado, que, según Taylor, concebían la iniciativa mas no la uniformidad en el método, de tal forma que la administración científica es un esfuerzo por sistematizar los modos de aprender y ejecutar un trabajo.

Las primeras propuestas de Taylor intentan resolver aquellos problemas de productividad que aquejaban a las empresas. Por ende, sus respuestas enfocaban exclusivamente el aspecto fabril, que era, al parecer, la única alternativa posible. En 1903 presentó ante la sociedad de ingenieros su trabajo sobre *Administración de talleres*, en el cual citaba como medidas los siguientes puntos:

- El objetivo de una buena administración era pagar salarios altos y tener costos unitarios de producción bajos
- La administración tenía que aplicar métodos científicos de investigación y experimentación
- Los empleados tenían que ser científicamente seleccionados para puestos en los cuales los materiales y las condiciones de trabajo fueran seleccionados científicamente, de manera que se pudieran lograr los estándares
- Los empleados deberían ser precisa y científicamente entrenados para mejorar su habilidad de efectuar su trabajo, de manera que se obtuviera el estándar de producción
- Un ambiente de una cooperación cercana y amistosa debería ser cultivada entre la administración y los trabajadores, para asegurar la continuidad del medio ambiente psicológico que haría la aplicación de los principios antes mencionados

La administración científica como remedio general a los males —muchos de ellos producto de mitificaciones— que afectaban la productividad y la eficiencia (Salazar, 2020).



- **Teoría clásica de la administración (escuelas, enfoques e importancia)**

La administración clásica es el acto de administrar basado en el enfoque o teoría clásica, que considera la administración como una ciencia que debe proceder bajo un sistema de experimentación para reafirmar su doctrina e importancia para cualquier ente económico.

La teoría clásica de la administración se distingue de otras por hacer énfasis en la estructura de la organización y en sus funciones para lograr el desempeño eficiente.

Su mayor exponente fue Henry Fayol, quien partió de un enfoque global y sistemático de la empresa, el cual la concibe como una unidad anatómica, ordenada y estructural.

En el nacimiento del siglo XX dos ingenieros (Frederick W. Taylor y Henri Fayol), sin haberse comunicado y partiendo de puntos de vista muy diferentes, desarrollaron postulados que constituyeron las bases del enfoque clásico de la administración. Considerados pioneros del enfoque clásico de la administración, sus aportes se basaron en:

- *Taylor*: buscaba aumentar la productividad por medio de la mayor eficiencia operacional, haciendo énfasis en la división del trabajo (de abajo hacia arriba), de las diferentes partes hacia un todo, en la especialización de los operarios y la reagrupación de tareas, operaciones, cargos, etc. Esta corriente de ideas concebía la administración científica, y con base en ello se creó la escuela de administración científica.

La administración científica intenta aplicar métodos usados por la ciencia (la observación y la medición) a los problemas administrativos, con el objeto de lograr una alta eficiencia industrial.

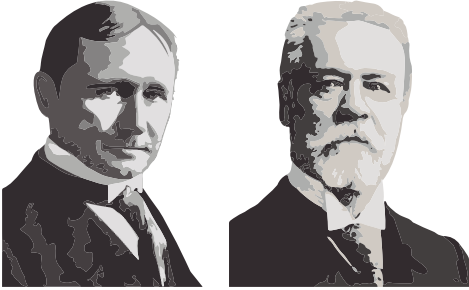
- *Fayol*: buscaba aumentar la eficiencia por medio de la disposición de las partes que componían la organización y la interrelación entre las mismas. En este sentido, este enfoque es inverso al anterior, ya que va de arriba hacia abajo y del todo hacia las partes, de manera que predomina el énfasis en la estructura organizacional y en la aplicación de ciertos principios generales con bases científicas.

Constituye la verdadera teoría clásica, que nace de la necesidad de encontrar las directrices para administrar empresas complejas. Fayol considera que los aspectos de esta teoría son desarrollados en la división de las tareas, aplicación de autoridad y asignación de responsabilidad.

Este autor parte de la propuesta de dividir la empresa en grupos según sus funciones, entre las que resaltan las siguientes:

- Funciones concernientes a la producción
- Funciones concernientes a la compra, venta e intercambio
- Funciones concernientes a la búsqueda de capitales
- Funciones concernientes a la protección de los bienes y del recurso humano
- Funciones concernientes a costos, estadísticas, inventarios, registros y balances
- Funciones concernientes a la integración de las otras cinco funciones, conocidas como funciones administrativas que coordinan las demás funciones de la empresa

Siguiendo la idea de las funciones administrativas, Fayol define la administración como el acto de planear, organizar, coordinar y controlar para englobar los elementos de la administración (Riquelme, 2019).



- **Teoría humanista de la administración**

Es una perspectiva distinta de la gestión, basada en la idea de las necesidades y los valores humanos, donde las personas son importantes para que una organización consiga sus objetivos y funcione de manera adecuada.

Siempre se ha considerado que *los recursos humanos* (o capital humano) son los activos más importantes. Estos términos denotan a las personas como un medio para lograr algún propósito organizacional, tal como mayor productividad o mayor valor para el accionista. Sin embargo, ninguno de estos términos indica el valor intrínseco de las personas como seres humanos. Los practicantes del enfoque humanista catalogan ese valor inherente como dignidad.

De acuerdo con esta teoría, los empleados son vistos no sólo como activos económicos valorados principalmente por su productividad, sino como personas con necesidades complejas y un deseo de realizar tareas diarias que sean significativas y variadas.

Implementar los conceptos del enfoque humanista de la administración es difícil, debido a la complejidad del comportamiento humano y por cuestiones éticas en general, por lo cual hay muchos desafíos.

Esta teoría humanista enfatiza el uso de la motivación interior para incrementar la calificación del personal, con lo cual se aumenta la eficiencia económica de una organización. También subraya la necesidad de formular objetivos de gestión que incorporen valores humanistas; por ejemplo, el crecimiento personal y el bienestar del trabajador se toman en cuenta para lograr una productividad óptima en la empresa. Además, las rutinas de trabajo desarrolladas por las organizaciones deberían brindar a los trabajadores la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

La teoría humanista de la administración se desarrolló como reacción a la anterior teoría de administración científica, que enfatizaba la productividad y el beneficio por encima de todas las demás preocupaciones.

Los teóricos humanistas basaron sus argumentos en el resultado de los experimentos de Hawthorne, realizados en la Western Electric Company en 1930. El resultado enfatizó la necesidad de que las organizaciones adoptaran habilidades humanistas de gestión, fomentaran las interacciones grupales e individuales en los lugares de trabajo y desarrollaran relaciones sociales. Los siguientes son sus representantes:



1. *Mary Parker Follett*: durante su vida, sus enseñanzas fueron populares entre los empresarios. Sin embargo, fue ignorada por la sociedad académica, dominada por hombres, aun cuando asistió a la Universidad Radcliffe y Yale y se le pidió dirigir la Escuela de Economía de Londres.



2. *Elton Mayo*: sociólogo experto en teoría organizacional, psicología industrial y relaciones humanas. Su idea principal fue sustituir el modelo mecánico de comportamiento organizacional por uno con mayor interés en los sentimientos, las actitudes, la motivación y otros aspectos del sujeto humano.

- **Experimentos de Hawthorne**

Se trata de una serie de estudios realizados en una planta de Western Electric, en 1930, durante el apogeo de la administración científica. El experimento estaba diseñado para aislar los factores que afectaban la productividad en el lugar de trabajo. Los investigadores ofrecían y luego quitaban beneficios, tales como una mejor iluminación, descansos, horarios de trabajo más cortos, comidas y planes de ahorro” (Corvo, 2020).

- **Administración de escuela de sistemas**

La escuela de sistemas, en el ámbito de la administración, es una teoría que considera las piezas administrativas como parte de un todo. Los sistemas están compuestos por un conjunto de partes; no importa la cantidad de partes, sino la interacción entre estas. Todos los elementos dentro de un sistema tienen una función específica: todos se complementan. Por esto, cuando una de las partes falla, el sistema entero se desestabiliza.

La teoría de los sistemas es la aplicación de esta base en el funcionamiento de la administración.

La escuela de sistemas no es la única ni primera escuela de administración. Otras muchas la precedieron y algunas mantuvieron su posición durante años. Cada escuela definió su perspectiva de la administración y la forma en la que su aplicación debería ser abordada; por ejemplo, la escuela empírica defiende la experiencia como fuente de conocimiento y, por tanto, aboga por el aprendizaje mediante la práctica.

La escuela científica nació hacia el año 1911. Buscó la precisión administrativa mediante el método científico. Por su parte, la escuela clásica se inclinó hacia el papel del administrador y, en función de esto, definió los principios universales del administrador y sus labores específicas. La escuela de los estructuralistas, por otro lado, se centró en la función social de la administración. Para esto utilizó un enfoque sociológico.



- **Antecedentes de la escuela de sistemas**

La más actual de las escuelas es la que erige la teoría de los sistemas. Los brotes de ésta surgieron de dos fuentes distintas. Algunos defienden que Vilfredo Pareto, en su libro *Tratado de sociología general*, ofrece los principios fundamentales de la teoría. Según Pareto, la sociedad es un sistema compuesto de subsistemas; estos subsistemas se articulan entre sí, y es la relación de éstos la que sostiene la estructura social.

- **Teoría de los sistemas**

Para comprender la teoría de los sistemas, es necesario evitar ver los sistemas como elementos separados. Se debe observar el efecto que tiene la acción de un elemento sobre el resto y vigilar que ésta sea la adecuada, para que así los resultados sean eficientes.

Esta teoría aplicada a la administración hace que los elementos del proceso administrativo sean estudiados por separado, pero no de forma aislada, puesto que sólo puede comprobarse el funcionamiento adecuado de acuerdo con la reacción del resto del sistema.

Premisas básicas de la teoría de los sistemas:

1. Los sistemas no están aislados, sino que son parte de otros sistemas. El sistema solar es parte de una galaxia llamada Vía Láctea, que es a su vez otro sistema; esto quiere decir que la sociedad tiene esa misma estructura de funcionamiento.
2. Todos los sistemas son abiertos. Esto se debe a que cada uno es consecuencia del anterior. Es decir que el funcionamiento de uno no depende sólo de las partes que lo componen, sino que depende también de la efectividad de los sistemas que lo preceden; por ejemplo: si hay un agujero negro que desestabilice a la Vía Láctea, afectará al sistema solar.
3. El funcionamiento interno del sistema depende de su estructura interna. Esto implica que es el diseño interno y la efectividad de sus partes lo que define el funcionamiento general del sistema.

Sus principales representantes son:



Pareto (1848-1923). De familia noble italiana, nació en París, pero marchó a Turín en su juventud para estudiar ingeniería. Entre sus aportes destaca su modelo de equilibrio general o la teoría de la utilidad y el óptimo.



Barnard (1886-1961). Fue un notable economista estadounidense que basó gran parte de sus estudios en la organización y el sistema de actividades. Conceptos como eficacia o eficiencia fueron el foco de algunas de sus teorías más importantes.



Ludwig von Bertalanffy (1901-1972). Emigrante austriaco que ejerció como docente en distintas universidades de Estados Unidos y Canadá. Fue el principal teórico en desarrollar la teoría general de sistemas, que era interdisciplinaria (incluía la administración).



John von Neumann (1903-1957). Economista y matemático estadounidense de origen húngaro. Participó en el Proyecto Manhattan y en el programa atómico estadounidense. Con sus teorías enfocadas en la tarea general automática, puso las bases para la actual tecnología de Inteligencia Artificial (Canelon, 2020).

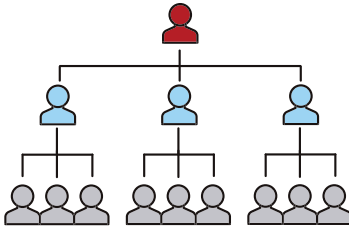
- **Escuela estructuralista de la administración**

La escuela estructuralista de la administración es un tipo de modelo para conformar estructuras organizacionales. Es distinta de las estructuras tradicionales y de las carismáticas. La teoría de esta escuela propone que una organización idealmente debería consistir en un grupo de personas organizadas en una estructura jerárquica y guiada por la toma de decisiones racionales y legales.

La escuela estructuralista de la administración tiene dos elementos esenciales:

1. Implica estructurar una organización en una jerarquía.
2. Estipula que la organización y sus miembros deben ser gobernados por leyes claramente definidas, racionales y legales. Cada elemento ayuda a que la organización pueda alcanzar sus metas.

Se puede decir que una administración es burocrática por naturaleza, siempre y cuando exista una jerarquía de autoridad, una separación por departamentos de las labores y un conjunto establecido de políticas y reglas.



El estudio de la burocracia se origina del trabajo de Max Weber, economista político e historiador. Weber estableció seis características de este modelo, distintas pero interrelacionadas.

Características de la escuela estructuralista de la administración:

1. *Existe una clase administrativa.* Las organizaciones burocráticas generalmente tienen una clase administrativa responsable de mantener las actividades coordinadas entre los miembros. La clase administrativa tiene las siguientes peculiaridades:

- Se les paga a las personas como empleados de tiempo completo.
 - Reciben un salario y otros incentivos, normalmente basados en sus posiciones.
 - Su permanencia en la organización es determinada por las reglas y regulaciones de dicha organización.
 - No tienen una participación patrimonial en la organización.
 - Son contratados con base en su competencia.
2. *Hay una jerarquía.* La característica principal de una organización burocrática es que existe una jerarquía de posiciones en la organización. La jerarquía es un sistema de clasificación de varias posiciones en escala descendente, desde la cima hasta el fondo de la organización.

En la organización burocrática las oficinas también siguen el principio de jerarquía, que implica que una oficina de valor más bajo está sujeta al control y a la supervisión de una oficina más alta. De esta manera, ninguna oficina es dejada sin control dentro de la organización. Éste es el concepto fundamental de jerarquía en una organización burocrática.

La jerarquía sirve como línea de comunicación y delegación de autoridad; implica que la comunicación, que transcurre de arriba hacia abajo, debe pasar por cada posición. En la jerarquía hay oficinas con la misma autoridad, pero con distintas clases de funciones, que operan en diferentes áreas de competencia.

3. *Existe división de trabajo.* El trabajo de la organización es dividido con base en la especialización, para así poder tomar ventajas de la división de dicho trabajo.

Cada oficina en la organización burocrática tiene una esfera específica de competencia, lo cual involucra lo siguiente:

- Una esfera de obligaciones para realizar funciones, que han sido marcadas como parte de una división de trabajo sistemática
 - La existencia de un titular con la autoridad necesaria para llevar a cabo las funciones
 - Unos medios de coacción necesarios claramente definidos, cuyo uso está sujeto a condiciones definidas
 - La división de trabajo intenta asegurar que cada oficina tenga un área de competencia claramente definido dentro de la organización; cada oficial sabe en cuáles áreas opera y en cuáles debería abstenerse de actuar
 - Adicionalmente la división de trabajo intenta asegurar que ningún trabajo sea dejado sin cubrir
4. *Se definen reglas oficiales.* Las organizaciones burocráticas tienen un énfasis básico en que el proceso administrativo es continuo y gobernado por reglas oficiales.

Un enfoque racional de la organización obliga a que el sistema mantenga las reglas, para así asegurar la uniformidad y coordinación de esfuerzos en la organización por parte de los miembros individuales.

Estas reglas deberían ser más o menos estables y más o menos exhaustivas. Cuando no existe una regla en un aspecto de la operación organizacional, el asunto en cuestión es resuelto y, subsecuentemente, se convierte en precedente para futuras decisiones en asuntos similares.

Las reglas proveen los beneficios de estabilidad, continuidad y previsibilidad, para que cada oficial sepa precisamente el resultado de su comportamiento en un asunto particular.

5. *Las relaciones son impersonales.* Un elemento importante de la burocracia es que las relaciones entre los individuos son gobernadas dentro de un sistema de autoridad oficial y por medio de las reglas. Las posiciones oficiales no se involucran personal, emocional o sentimentalmente.

De esta manera, las decisiones pueden estar gobernadas por factores racionales en vez de por factores personales. El concepto de impersonalidad es utilizado al lidiar con las relaciones organizacionales, así como en las relaciones entre la organización y entes ajenos a ésta.

6. *Existe un registro oficial.* La organización burocrática es caracterizada por el mantenimiento de registros oficiales apropiados. Las decisiones y las actividades de la organización son formalmente registradas y preservadas para futuras referencias. Esto es posible en la organización al hacer un uso extensivo de un sistema de llenado. Un registro oficial es considerado casi como una enciclopedia de varias actividades realizadas por las personas en la organización.

Ventajas y desventajas. Las organizaciones en los sectores públicos y privados exhiben varios grados de burocracia. A pesar de las limitaciones de la burocracia, ésta continúa dominando el funcionamiento organizacional en todas partes: ahí radica la importancia de esta escuela.

A continuación, se detallarán las principales ventajas y desventajas:

| <i>Ventajas</i> | <i>Desventajas</i> |
|---|--|
| Las organizaciones grandes, con muchos niveles jerárquicos, pueden estructurarse y trabajar efectivamente | Los empleados permanecen relativamente distanciados de cada uno y de la organización, lo cual puede hacerlos menos leales |
| Las reglas y los procedimientos establecidos permiten la alta eficiencia y la ejecución consistente del trabajo por todos los involucrados | Implica reglas oficiales más complicadas de las que podrían ser necesarias |
| Este sistema es inevitable en las organizaciones donde la legislación juega un papel importante en otorgar un resultado consistente. Adicionalmente, tiene la ventaja de generar una gran eficiencia en su personal | Impide que las acciones se realicen rápidamente |
| La burocracia también implica un funcionamiento democrático de la organización: un gerente no puede hacer un uso arbitrario de su poder | Es extremadamente dependiente de las regulaciones y del cumplimiento de políticas; tiene reglas estrictas e inflexibles. Esto restringe en los empleados la posibilidad de que tengan ideas que innovan y los hace sentir como un número en vez de un individuo (Robles, 2020) |

- **Concepto de administración de desarrollo organizacional (DO)**

Proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962, a partir de ideas sobre el *hombre*, la *organización* y el *ambiente*, y aplica las ciencias del comportamiento a la administración. El desarrollo organizacional tiene su fundamento en el enfoque organicista, el cual sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, conjuntamente con sus experiencias, definen su función en la organización.

El desarrollo organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se prioriza que la organización funcione mejor mediante un cambio total del sistema.

El desarrollo organizacional puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, lo cual quiere decir que la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo, etc. En suma, se centra más en las personas que en los objetivos y estructuras de la organización: prioriza el lado humano. Por eso su área de acción es aquella que tiene relación con Recursos Humanos. Para ser más específicos, podemos decir que el desarrollo organizacional trata temas como problemas de eficiencia organizacional, de identificación, de comunicación, conflictos entre grupos y cuestiones de dirección y jefatura.

A pesar de que existen distintas formas de generar un desarrollo organizacional, generalmente se empieza por un diagnóstico, para luego hacer uno más específico de los problemas que sufre la institución. Éste es el paso previo para desarrollar los programas a utilizar, y en esta parte del proceso debe participar todo el personal (Desarrollo organizacional. Concepto, 2011).

- **Teoría de la burocracia de Weber: origen, características, ventajas**

La teoría de la burocracia de Weber se refiere a la estructura y proceso administrativo de una organización. Se relaciona con las reglas y procesos formulados para reducir la complejidad del funcionamiento de una organización. El sociólogo Max Weber es considerado el padre de la burocracia.

Para Weber la burocracia es la forma más razonada de tener control sobre los trabajadores. La organización burocrática cuenta con trabajadores especializados, una jerarquía de autoridad, normas y procedimientos estandarizados, personal administrativo capacitado, etcétera.

Esta teoría difiere de la organización gerencial tradicional en que es impersonal y en que el desempeño de un individuo se califica por medio de una actividad basada en reglas. Las promociones se deciden en función de los méritos de cada persona. Existe una jerarquía en la organización, representada por líneas claras de autoridad que permiten a un individuo conocer a su supervisor inmediato, ante quien es directamente responsable. Esto muestra que la burocracia tiene muchas implicaciones en diversos campos de la teoría de la organización.

- **Orígenes.**

- *Max Weber, 1918.* En sus estudios sociológicos sobre la religión, Weber observó un desarrollo del proceso de racionalización en todas las áreas: economía, política, cultura, ciencia, religión, etc. Este proceso comenzó con la forma cambiante en que las personas habían valorado el trabajo.
- *Renacimiento.* En la Antigüedad trabajar era solo para los esclavos, pero este enfoque cambió en la Edad Media, pues comenzó a valorarse el trabajo físico como obediencia a Dios.
- *Renacimiento.* Durante esta época la gente reintrodujo la perspectiva de la Antigüedad, en donde la vida sólo tenía sentido sin un trabajo físico. Hasta este momento, la visión del mundo había sido monolítica: lo natural y lo sobrenatural no estaban separados. Con el comienzo de la Reforma se fue rechazando la magia de la religión; el punto final de este proceso es el calvinismo. Hasta entonces, el trabajo ascético sólo lo realizaban los monjes en los monasterios católicos.
- *Calvinismo.* Calvino cambió el concepto del *Renacimiento* al introducir la doctrina de la predestinación, que resaltaba que Dios ya había predeterminado el destino de todos. La única forma de recibir la redención divina era realizando un continuo trabajo ascético. Así, el trabajo tenía una motivación intrínseca.

Esto llevó a una forma de vida racional, impulsada por el espíritu del capitalismo en desarrollo, a fin de obtener en el trabajo una legitimidad religiosa. Calvino y el puritanismo transformaron el trabajo para convertirlo en un culto. Para Weber los puritanos eran personas racionales que aseguraban su vida eterna mediante un trabajo metódico. Esto significó el desarrollo de una forma de vida racional que tomaba en cuenta las reglas establecidas y era el valor principal de la sociedad occidental moderna.

Basándose en estos procesos, Weber se preguntó cómo deberían organizarse las actividades en una sociedad en crecimiento para que fueran estables, duraderas, coordinadas y orientadas a un propósito.

- **Características de la teoría de la burocracia**
 - Cuanto más especializadas se vuelvan las tareas, se podrá ser más eficiente, porque no habrá que cambiar de tareas
 - La organización se beneficia directamente debido a la división del trabajo y las tareas asignadas a los empleados, sobre la base de quién sabe qué. Por otro lado, el empleado toma conciencia de lo que se espera que entregue.

- **Autoridad jerárquica**

Las burocracias están organizadas jerárquicamente, de mayor a menor. Se organizan de esta manera para así garantizar una buena comunicación. Los niveles inferiores son supervisados por los niveles superiores con mayor poder: se tiene un jefe, que también tiene un jefe, y ese jefe tiene a su vez otro jefe, y así sucesivamente. Se puede ver que hay una gran cadena de mando. Por tanto, hay un conjunto anidado de niveles jerárquicos.

- *Impersonal.* Las decisiones son racionales y además libres de cualquier involucramiento emocional. Todas las personas son tratadas de igual manera. Las reglas se aplican sin importar si se tiene un mal día o si no se tiene tiempo para esperar en la cola. Se tienen que seguir las reglas de la misma manera que todos los demás, ya que se rige por la idea de la impersonalidad.
- *Capacidad profesional.* La burocracia está llena de oficinas, con reglas que determinan quién puede ocupar cada una de ellas. Los empleados se eligen en función de sus capacidades y también de su experiencia previa. Se debe contratar formalmente a alguien con las calificaciones requeridas. Después de contratarlo, se debe supervisar su desempeño siguiendo los estándares predeterminados. Esto permite que los empleados puedan especializarse más para ascender en la jerarquía.
- *Reglas.* Para operar de manera eficiente, no se pueden dejar las operaciones al azar, sino que se debe buscar controlar tanto como sea posible. Existe un conjunto de reglas y regulaciones que en las burocracias rigen la conducta de las personas, las cuales deben cumplirse. Eventualmente los gerentes superiores podrán implantar nuevas reglas.
- *Comunicación formal.* En lugar de la comunicación informal cara a cara, la burocracia depende de las notas, informes, documentos y correo electrónico: básicamente cualquier forma de comunicación escrita.

¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?

| <i>Ventajas</i> | <i>Desventajas</i> |
|---|--|
| <p><i>Rendición de cuentas</i></p> <p>Los ciudadanos pueden responsabilizar a los funcionarios gubernamentales por acciones cometidas por ellos durante el cumplimiento de sus funciones. La organización debe responder en caso de que algo salga mal.</p> | <p><i>Rigidez</i></p> <p>Como la burocracia tiene que seguir un cierto conjunto de reglas, se produce una gran inflexibilidad, lo cual puede llevar a la ineficiencia.</p> |
| <p><i>Eficiencia</i></p> <p>La división del trabajo facilita la labor y lleva a la especialización. Al aumentar la competencia, el trabajo se debe realizar eficientemente bajo la supervisión de los gerentes inmediatos en la jerarquía</p> | <p><i>Demoras</i></p> <p>El complejo conjunto de regulaciones existentes en la burocracia causa que a menudo se generen largas demoras y también malestar</p> |
| <p><i>Toma de decisiones</i></p> <p>Las decisiones son entregadas a los empleados por sus gerentes inmediatos, y a los gerentes por encima de ellos en la jerarquía</p> | <p><i>Corrupción</i></p> <p>La corrupción que pueda haber en los niveles superiores puede resultar ser bastante desastrosa para la economía</p> |

| | |
|--|---|
| <p><i>Facilidad de administración</i></p> <p>Debido al tamaño de una empresa, en la estructura burocrática es más fácil mantener el control administrativo, hacer los arreglos que se requieran e introducir eventualmente nuevas reglas, según los requerimientos</p> | <p><i>Cambio de objetivos</i></p> <p>Realizar cualquier proceso es una labor engorrosa, porque se da mayor importancia al conjunto de reglas establecidas que al resultado final</p> |
| <p><i>Reglas</i></p> <p>El conjunto de regulaciones visiblemente establecidas hace que en la burocracia sea necesario acatarlas, lo cual reduce el peligro de no adherirse a este marco reglamentario</p> | <p><i>Compartimentación</i></p> <p>Como los trabajos se dividen en diferentes categorías, se restringen las oportunidades de colaborar con aquellas personas que realizan tareas en otras categorías</p> <p><i>Toma de decisiones</i></p> <p>Las decisiones siempre están basadas en un conjunto de reglamentaciones. Esta falta de flexibilidad lleva a tomar decisiones ya programadas, sin que se exploren nuevas vías (Corvo, 2020)</p> |

Haga la tarea 4. *Enfoques de administración*

1.5. Áreas funcionales de la administración.

Al igual que el cuerpo humano está compuesto de sistemas (nervioso, muscular, circulatorio) que realizan funciones específicas que nos permiten vivir, las empresas cuentan con áreas funcionales que trabajan en conjunto para lograr operar de manera eficiente.

También llamadas departamentos o unidades de negocio, las áreas funcionales de una empresa tienen tareas específicas, estructuradas de acuerdo con el tipo de negocio y tamaño. A medida que la empresa crece, necesitará de más áreas de soporte. Estas áreas funcionales agrupan habilidades y tareas para gestionar aspectos del negocio que tienen sus propios protocolos y lógica (Rodríguez, 2020).

- *Áreas funcionales de una empresa*

Conocer las diferentes áreas funcionales de una empresa es primordial, pues ello permitirá identificar en primera instancia sus posibles alcances, limitaciones o bien el papel que usted tiene dentro de un espacio empresarial. A continuación, encontrará cuáles son algunas áreas funcionales dentro de una organización. Es importante acotar que no son las únicas áreas funcionales de una organización, pues pueden existir más áreas, configurarse bajo otros nombres o nombres similares, sin dejar de hacer la misma función; inclusive algunas actividades podrían estar fusionadas en diferentes áreas para realizar actividades comunes dependiendo del tamaño de la organización.

- *Recursos Humanos*

La función principal del de esta área es la contratación y entrenamiento del nuevo personal que ingresa a la compañía.

Dentro de esta importante tarea se encuentra el diseño de pruebas y procesos que permitan seleccionar a las personas adecuadas: no sólo aquellas que tengan la experiencia y habilidades necesarias para desempeñarse en el cargo, sino también aquellas que se adapten fácilmente a la cultura organizacional.

Adicionalmente el área de Recursos Humanos está encargada de determinar salarios, compensaciones y beneficios, así como también de proveer entrenamiento y velar por la salud de las relaciones laborales. Recuerde que el personal es uno de los activos más importantes de una empresa.

- *Investigación y desarrollo*

Como su nombre lo dice, al área de Investigación y desarrollo es la encargada de investigar, probar y desarrollar nuevos productos o servicios. Teniendo en cuenta el ciclo de vida de un producto, las empresas necesitan dedicar parte de sus esfuerzos en encontrar nuevas maneras de servir a sus clientes, es decir, innovar.

Por innovación las organizaciones logran crear ventaja competitiva. El departamento de Investigación y desarrollo es el encargado de proveer dicha ventaja en busca de una mejor posición en el mercado. Es el responsable de la creación de nuevos productos, del rediseño de productos existentes y de la aplicación de nuevas tecnologías.

- *Producción*

Tiene como función principal la transformación de las materias primas en producto terminado; en pocas palabras: es el encargado de la manufactura. Esta área también es responsable del manejo del nivel de inventarios y, por supuesto, debe seguir ciertos estándares para asegurar la calidad de cada producto.

- *Operaciones*

Las funciones exactas de esta área varían dependiendo del tipo de negocio. Sin embargo, su función principal es diseñar, implementar y evaluar los diferentes procesos de la organización. En pocas palabras: se asegura de que los procesos actuales sean eficientes (rápidos, utilizando la menor cantidad de recursos, pero manteniendo calidad).

- *Marketing*

También llamado Departamento de mercadeo, debe dar a conocer los productos y servicios de la compañía, es decir, su función es comunicarse con el mercado. Para lograrlo, deben desarrollar actividades promocionales y campañas publicitarias que resalten las características de sus productos y demuestren sus beneficios a posibles clientes.

El área de *marketing* se encarga de atraer clientes, mantener la lealtad de los ya existentes y mantener la buena imagen de la marca. Actualmente el manejo de las redes sociales y la creación de contenido para la página web son otras de sus funciones.

Estas actividades tienen el fin último de impulsar las ventas y contribuir al crecimiento de la empresa. Sin importar qué tipo de productos o servicios tenga la empresa, *marketing* debe fomentar la demanda y hacer correr la voz sobre sus ofertas.

- *Finanzas/Contabilidad*

Para que una empresa sobreviva, no sólo debe generar ingresos: necesita manejarlos de manera adecuada, y el área financiera es la encargada de cuidar estos recursos.

Dentro de sus funciones, el departamento financiero (o contable) debe manejar las cuentas de la empresa (por cobrar y por pagar), así como también tiene a su cargo el manejo de la nómina. Adicionalmente se encarga de la elaboración de los estados financieros, como el estado de resultados, el balance general y el flujo de efectivo. Estos reportes contribuyen a la elaboración de presupuestos y proyecciones.

- *Compras*

Es el departamento encargado del proceso de adquisición de materia prima, suministros, equipos y todo lo que la empresa necesita para su perfecto funcionamiento. El área de compras es responsable de recibir las órdenes de compra realizadas por los otros departamentos y adquirir lo solicitado en las cantidades adecuadas y en el momento correcto.

El departamento de compras tiene una gran responsabilidad. Si el proceso de compra falla, existe el riesgo de que la empresa no pueda fabricar los productos necesarios que generen el volumen suficiente para satisfacer la demanda de los clientes.

Adicionalmente este departamento debe asegurarse de conseguir los mejores precios, manteniendo la calidad de los insumos para cumplir con los estándares de producción.

- *Ventas*

Dentro de las áreas funcionales de una empresa, el área de ventas juega un papel de gran importancia. Es la encargada de cerrar negocios y generar dinero para la compañía. Este departamento trabaja de la mano con el departamento de mercadeo, ya que las ventas forman parte de los procesos de comunicación de marca y promoción del producto. En algunas ocasiones ventas y mercadeo forman parte de un mismo departamento.

- *Distribución*

Tiene como responsabilidad hacer que el producto llegue a manos de los clientes puntualmente, en el lugar correcto y en perfectas condiciones. Para esto debe crear o utilizar canales que le permitan transportar productos, cumpliendo con los requerimientos que garanticen un envío exitoso.

- *Servicio al cliente*

Es el área encargada de atender las inquietudes, requerimientos y quejas de los clientes. Los representantes de servicio al cliente son la primera línea de contacto con el público. Esta área está en contacto con los clientes antes, durante y después de la venta, por medio de *call centers*, *chats* en línea o representantes en los puntos de venta.

Un buen departamento de servicio al cliente tiene la responsabilidad de crear y mantener una excelente relación entre la empresa y sus clientes. El buen servicio puede resultar en lealtad y, en algunos casos, en clientes dispuestos a pagar más por un producto.

- *Tecnología*

Actualmente el área de tecnología es una parte esencial en cualquier compañía. Toda la información está almacenada en servidores y los procesos son controlados por computadores; esto hace que sea de gran importancia la presencia de personal experto en informática. Además de esto, el departamento es el responsable de la creación o el manejo de software para uso de otras áreas de la organización.

- *Legal*

Esta área es responsable de representar a la compañía o a su dueño en aspectos legales frente a otras entidades. Asimismo brinda servicios legales a cada uno de sus departamentos y empleados. Es el departamento encargado de que la empresa opere respetando todos los lineamientos legales a nivel social, político y económico (Rodríguez, 2020).

Haga la tarea 5. *Áreas para una adecuada administración*

1.6. Productividad.

Al hablar de productividad, nos referimos a la medida económica determinada por la comparación entre los bienes o servicios producidos, y a la expectativa o la cuota mínima de producción indispensable. O dicho en términos más simples: es la relación que hay entre lo producido y lo que se necesita producir, tomando en cuenta los factores e insumos necesarios para poner en marcha el proceso.

De esta manera, determinados sistemas, procesos o incluso trabajadores pueden ser más o menos productivos con base en su rendimiento (la cantidad de productos obtenidos en un lapso de tiempo determinado) y su eficiencia (la cantidad de recursos que invierten en la obtención del producto). Sea como sea, a mayor productividad se obtiene mayor rentabilidad, es decir, mayores beneficios, de modo que toda forma de organización o empresa busca siempre aumentar sus márgenes de productividad evaluando sus esquemas de producción.

Así, en muchos casos, la productividad se incrementa cuando se realizan cambios significativos en la cadena de producción, lo cual significa que puede ser consecuencia de decisiones de tipo estratégico.

- *Importancia de la productividad*

La productividad tiene que ver con el manejo de los recursos de la organización. Es un elemento clave en la supervivencia de las empresas y organizaciones, primero que nada por su impacto directo en la rentabilidad, dado que el aumento de los márgenes de productividad suele traducirse en un aumento de la ganancia final; en segundo lugar, porque también tiene que ver con el manejo de los recursos de la organización, tales como insumos materiales, energía, capital humano y trabajo, por lo cual también puede tener consecuencias ecológicas (a mayor productividad, mayor consumo de agua y energía, o mayor subproducción de contaminantes, por ejemplo), sociales (una caída en la productividad puede ocasionar despidos masivos) o de otra naturaleza, en una sociedad determinada (Rafino, 2020).

- *Tipos de productividad*

Se reconocen usualmente tres tipos de productividad que se consideran importantes por ser los ejes en torno a los cuales se mueven las empresas en su productividad; éstos son lo laboral, el capital y la producción.

1. *Productividad laboral.* Conocida también como productividad por hora trabajada, tiene que ver con el aumento o la disminución del rendimiento en pro de la obtención del producto final.



2. *Productividad total de los factores (PTF).* Hace referencia al aumento o disminución del rendimiento debido a la variación de uno o varios de los factores que intervienen en la producción, como el trabajo, el capital o los conocimientos. Está asociada, además, con la tecnología y la eficiencia técnica en relación con las variaciones interanuales o con el ritmo de crecimiento de la empresa.



3. *Productividad marginal.* También llamado *producto marginal del insumo*, se trata de la variación experimentada en la producción de un bien cuando se incrementa uno solo de los factores que intervienen en su producción, mientras el resto permanece constante.



- *Factores que afectan la productividad*

A continuación, se presentan cuatro factores de producción que son importantes en la productividad: el diseño de productos, la planificación del trabajo, motivación y educación del trabajo y el mercado y la competencia, que quedan explicados de la siguiente manera:

1. *Factores atribuibles a los diseños e insumos no laborables.* Es decir, aquellos que tienen que ver con los elementos materiales, pero no con el proceso mismo, sino con el diseño y mantenimiento de los elementos, como son el diseño de los productos y servicios, la estabilidad de los diseños, la calidad de las materias primas, la calidad y el mantenimiento de la maquinaria, la expectativa de calidad del producto final y el tamaño de la empresa.
2. *Factores atribuibles a la organización del trabajo.* Aquellos que atañen a la estructura y el funcionamiento de la organización, tales como la disposición y empleo del espacio de trabajo, el método específico de trabajo, la planificación de los insumos, del entorno o los tiempos de trabajo.
3. *Factores atribuibles a los trabajadores.* Aquellos que tienen que ver con la fuerza de trabajo o el capital humano, tales como la formación educativa de los trabajadores, su estado físico durante las horas de trabajo, su motivación hacia el trabajo y su puntualidad.
4. *Factores atribuibles a condiciones externa.* Aquellos que no tienen que ver con el interior de la empresa *per se*, sino con elementos foráneos, tales como la mercadotecnia y las necesidades del mercado de consumo, las variables del entorno económico o la internacionalización del producto final.

- **Las herramientas administrativas**

Dentro de los factores de riesgo mencionados, conocer las herramientas administrativas de una organización podría ser la clave que impida afectar su productividad. Las herramientas administrativas son la gestión técnica de una empresa y se han diseñado para ayudar en la toma de decisiones dentro de una organización; pueden ayudar al análisis de los problemas para encontrar soluciones o en la gestión y planificación de proyectos. Todo dependerá de la necesidad existente en el momento.

Es importante decir que no basta con conocer todas las herramientas, sino que es esencial saber utilizarlas para decidir dónde y cuándo cada una debe ser implementada. Esto nos lleva a darnos cuenta de que, a pesar de que todas las herramientas son importantes, si no se utilizan en el momento adecuado y en el problema exacto, no muestran los resultados esperados.

Resulta difícil nombrar todas las herramientas administrativas que se pueden utilizar en la gestión de las empresas, porque siempre hay nuevas técnicas que se crean con el fin de mejorar aún más la gestión empresarial. Es importante saber que no tienen un único uso y, por tanto, se pueden utilizar lo mismo en la identificación de los problemas que en la planificación de un nuevo proyecto; todo dependerá del análisis que se haga para saber cuál herramienta de gestión es la más viable.

La importancia de saber cómo utilizar la herramienta adecuada en el momento adecuado y de una manera apropiada es la que define las posibilidades de éxito de su uso. Esto significa que, si se utiliza la herramienta equivocada para la detección de un problema, esto no necesariamente implica que se vaya a tener una dificultad mayor, pero los resultados no serán los mismos que si se hubiera utilizado la herramienta correcta, y, si el tiempo significa dinero y todo el mundo quiere ganar más dinero, vale la pena conocer todas las herramientas administrativas y saber cómo usarlas en el momento adecuado en su organización.

Las herramientas administrativas más importantes que hay pueden ser identificadas en dos clases:

1. Aquellas funcionales para identificar, observar, analizar y encontrar soluciones a los problemas o desafíos, como: lluvia de ideas, gráfico de control, gráfico de tendencia, recopilación de datos o estratificación, diagrama o gráfico de Pareto, diagrama de la causa-efecto, diagrama de dispersión, *checksheet*, histograma, el Índice Nihans, matriz B.A.S.I.C.O, el GUT matriz, matriz de equilibrio, el yule Q, el Grupo Técnico Nominal (GTN), por mencionar algunos.

2. Aquellas herramientas administrativas funcionales para planificar, comunicar e implementar proyectos, como diagrama de árbol, diagrama de afinidad, interrelaciones en diagrama, diagrama de actividad de la red, diagrama de la matriz, diagrama PERT / COM, gráfico del proceso de decisión (CPD), hoja de cálculo 5W2H, normalización u organigrama, el SOP (*Standard Operating Procedure*), por mencionar algunos (Mundo Pymes, 2020).

También existen herramientas tecnológicas que ayudan a facilitar los procesos que pueden ser: simuladores, hojas de cálculo, base de datos, software, presentadores electrónicos, facilitadores de nómina, entre otros.

- *Principales distractores en el trabajo*

Cuando la ansiedad o la pereza se hacen presentes dentro del espacio de una organización, algunos empleados suelen buscar una excusa para detener las tareas por unos minutos, que se pueden convertir en horas.

Como principales distractores en el trabajo se encuentran los dispositivos electrónicos, que, aunque pueden ser aliados a la hora de laborar, se convierten en una pérdida de tiempo cuando la prioridad está en ser productivos. Conozca algunos de los distractores más comunes.

1. *Redes sociales y celular.* Contestar y navegar en redes sociales puede convertirse en un vicio que distrae al trabajador; por eso se sugiere que los dispositivos que no sean completamente necesarios para realizar labores se coloquen en modo “no molestar”, para evitar revisiones constantes. En el caso del computador, se pueden bloquear páginas web que puedan lanzar notificaciones persistentes.

-
2. *Pausas activas que se prolongan.* Hablamos de los llamados *breaks* o pausas activas, momentos designados para que el empleado pueda descansar y refrescar la mente y el cuerpo, para luego retomar sus labores. Ante ello, es necesario buscar un ritmo adecuado de trabajo y que no exista desconcentración en una tarea.
 3. *Falta de organización y una agenda.* El uso del calendario y la agenda no se debe subestimar. Estas dos herramientas —sean digitales o físicas— permiten organizar reuniones y tareas pendientes. Las intervenciones de compañeros o reuniones que no se tienen en mente pueden minimizar el enfoque de la tarea que se esté realizando.

“Es importante que el trabajador cuente con una agenda donde pueda organizar eventos, reuniones, cometidos laborales y personales; se debe dedicar entre el 60 y 70% del tiempo a actividades importantes”, aconseja Martha Durango, directora de Recursos Humanos de Adecco Colombia.

4. *La música también puede desconcentrar.* ¿El silencio total puede mejorar la concentración? Si bien la música sin voces y sin sonidos (extremadamente) cambiantes puede ayudar a mejorar la productividad, el ruido exterior e interior pueden desconcentrar. Para evitar el bullicio de la calle, de la oficina o televisores, se “puede optar por el uso de audífonos que permitan minimizar el ruido y facilitar la concentración”, recomienda nuevamente Martha Durango.

5. *Las diligencias para después del trabajo.* No dejar para mañana lo que se puede hacer hoy. Estar pensando en los recibos que no se han pagado o la cita médica que no se ha podido agendar son ejemplos claros de situaciones que pueden gastar gran parte del tiempo y concentración dentro de un espacio laboral. Organizar la semana y tiempos libres y averiguar si existe horario extendido o citas después del horario laboral son diligencias recomendadas para no estropear el tiempo de trabajo (Elempelo, 2019).

Haga la tarea 6. *Factores de riesgo dentro de la administración*

TAREAS

Tarea 1. *Concepto de administración*

Tema. *Fundamentos de la administración*

Subtema. *Conceptos y características de la administración*

Esta tarea tiene como propósito que el estudiante-aprendiz reconozca la relevancia de la administración como teoría del conocimiento.

Instrucciones:

Con base en el tema 1.1. (*Fundamentos de la administración*), **desarrolle** un ensayo de mínimo tres de cuartillas de extensión en el cual exponga su perspectiva del concepto de *administración* y sus características dentro de una organización.

Criterios de evaluación:

1. Título que permita al lector percibir una idea clara del contenido.
2. Introducción. Precisión en el tema y la idea central del mismo, ampliando el panorama del lector.
3. Desarrollo. Claridad en los argumentos que sustentan la idea central. Incluir citas y referencias bibliográficas y opiniones de otros autores.
4. Conclusión o cierre de ideas. Síntesis de manera organizada en las ideas expuestas en el desarrollo y una reflexión final completa.

Además, se valorará:

5. Coherencia en las ideas.
6. Ortografía.

Lista de cotejo. Tarea 1. Concepto de administración
(Valor de la actividad: 2 puntos)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

| <i>Criterio</i> | <i>Sí</i> | <i>No</i> | <i>Calificación</i> |
|---|-----------|-----------|---------------------|
| 1. Título de acuerdo con el contenido. El título permite percibir al lector una idea clara del contenido. | .1 | 0 | |
| 2. Introducción pertinente. Presenta con precisión el tema y la idea central, ampliando el panorama del lector. | .5 | 0 | |
| 3. Desarrollo. Expone con claridad los argumentos que sustentan la idea central. Incluye citas y referencias bibliográficas y opiniones de otros autores. | .5 | 0 | |
| 4. Conclusión o cierre de ideas. Sintetiza de manera organizada las ideas expuestas en el desarrollo y realiza una reflexión final completa. | .5 | 0 | |
| 5. Coherencia en las ideas. El texto tiene coherencia, presenta una adecuada relación entre palabras y enunciados. | .2 | 0 | |
| 6. Ortografía. Utiliza correctamente las reglas ortográficas. | .2 | 0 | |
| <i>Total:</i> | 2 puntos | 0 | |

Tarea 2. Recuento de la historia en la administración

Tema. *Fundamentos de la administración*

Subtema. *Evolución de la administración*

Esta tarea tiene como propósito que el estudiante-aprendiz reconozca los hechos históricos más relevantes que han dado estructura teórica a la administración.

Instrucciones:

Con base en el tema 1.2. (*Evolución de la administración*) **desarrolle** en formato digital una línea de tiempo sobre la evolución cronológica de la administración.

Criterios de evaluación:

1. Fechas y sucesos recopilados.
2. Coherencia cronológica en los sucesos recopilados.
3. Diseño.
4. Ortografía.

Lista de cotejo. Tarea 2. Recuento de la historia en la administración
(Valor de la actividad: 4 puntos)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

| <i>Criterio</i> | <i>Sí</i> | <i>No</i> | <i>Calificación</i> |
|---|-----------|-----------|---------------------|
| 1. Época primitiva | .1 | 0 | |
| 2. Época agrícola | .1 | 0 | |
| 3. Época antigua | .1 | 0 | |
| 4. Sumerios | .1 | 0 | |
| 5. Egipcios | .1 | 0 | |
| 6. Babilonia | .1 | 0 | |
| 7. Hebreos | .1 | 0 | |
| 8. China | .1 | 0 | |
| 9. Grecia | .1 | 0 | |
| 10. Roma | .1 | 0 | |
| 11. Feudalismo | .1 | 0 | |
| 12. Iglesia Católica | .1 | 0 | |
| 13. Los mercaderes de Venecia | .1 | 0 | |
| 14. Edad moderna | .1 | 0 | |
| 15. Maquiavelo y Sun Tzu | .1 | 0 | |
| 16. Revolución Industrial | .1 | 0 | |
| 17. Edad contemporánea | .1 | 0 | |
| 18. Contribuyentes preclásicos | .1 | 0 | |
| 19. Enfoque clásico | .1 | 0 | |
| 20. Administración científica | .1 | 0 | |
| 21. Administración burocrática | .1 | 0 | |
| 22. Escuela del enfoque administrativo | .1 | 0 | |
| 23. Enfoque conductual | .1 | 0 | |
| 24. Movimiento de relaciones humanas | .1 | 0 | |
| 25. Enfoque cuantitativo de la administración | .1 | 0 | |
| 26. Enfoque contemporáneo de la administración | .1 | 0 | |
| 27. Teoría de sistemas | .1 | 0 | |
| 28. Teoría de contingencias | .1 | 0 | |
| 29. Diseño | .3 | 0 | |
| 30. Coherencia cronológica en los sucesos recopilados | .6 | 0 | |
| 31. Ortografía | .3 | 0 | |
| <i>Total:</i> | 4 puntos | 0 | |

Tarea 3. *Tipología de la administración*

Tema. *Fundamentos de la administración*

Subtema. *Tipos de administración*

Esta tarea tiene como propósito que el estudiante-aprendiz diferencie los tipos de administración y sus características.

Instrucciones:

Con base en el tema 1.3. (*Tipos de administración*) **desarrolle** una tabla comparativa de los tipos y enfoques de la administración.

Criterios de evaluación:

1. Contenido claro y sintetizado, referente a tipología de administración pública, privada, mixta, estratégica, por objetivos y participativa.
2. Contenido claro y sintetizado, referente los enfoques empírico y científico, teoría humanista, escuela de sistema y escuela estructuralista de la administración.

Además se valorará:

3. Coherencia en las ideas.
4. Ortografía.

Lista de cotejo. Tarea 3. Tipología de la administración
(Valor de la actividad: 3 puntos)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

| <i>Criterio</i> | <i>Sí</i> | <i>No</i> | <i>Calificación</i> |
|---------------------------------|-------------|-----------|---------------------|
| 1. Administración pública | .4 | 0 | |
| 2. Administración privada | .4 | 0 | |
| 3. Administración mixta | .4 | 0 | |
| 4. Administración estratégica | .4 | 0 | |
| 5. Administración por objetivos | .4 | 0 | |
| 6. Administración participativa | .4 | 0 | |
| 7. Coherencia en las ideas | .3 | 0 | |
| 8. Ortografía | .3 | 0 | |
| <i>Total:</i> | 3 puntos | 0 | |

Tarea 4. Enfoques de administración

Tema. Fundamentos de la administración

Subtema. Enfoques de la administración

Esta tarea tiene como propósito que el estudiante-aprendiz reconozca los enfoques de la administración: empírica, científica, clásica, humana, de sistemas, estructural, de desarrollo organizacional, burocrática, contemporánea y comportamiento.

Instrucciones:

Con base en el tema 1.4. (*Enfoques de la administración*) **desarrolle** un mapa conceptual digital que conjunte las perspectivas de la administración: empírica, científica, clásica, humana, de sistemas, estructural, de desarrollo organizacional y burocrática.

Criterios de evaluación:

1. Tema principal.
2. Enfoques de la administración.
3. Palabras clave.
4. Organización de las ideas.
5. Creatividad.

Además, se valorará:

6. Ortografía.

Lista de cotejo. Tarea 4. Enfoques de administración
(Valor de la actividad: 3 puntos)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

| criterio | Si | No | Calificación |
|---|----------|----|--------------|
| 1. Tema principal en el centro, como tronco de donde se desprenden las demás ramificaciones. | .4 | 0 | |
| 2. Administración empírica. | .4 | 0 | |
| 3. Administración científica. | .4 | 0 | |
| 4. Administración clásica. | .4 | 0 | |
| 5. Administración humanista. | .4 | 0 | |
| 6. Administración de sistemas. | .4 | 0 | |
| 7. Administración estructuralista. | .4 | 0 | |
| 8. Administración de desarrollo organizacional. | .4 | 0 | |
| 9. Administración burocrática. | .4 | 0 | |
| 10. Palabras clave. Se manejan conceptos importantes, diferenciando las ideas principales de las secundarias, conectadas con palabras que facilitan su comprensión. | .5 | 0 | |
| 11. Organización de las ideas. Los elementos que componen el mapa se encuentran organizados de forma jerárquica. | .5 | 0 | |
| 12. Ortografía. | .4 | 0 | |
| Total: | 5 puntos | 0 | |

Tarea 5. Áreas para una adecuada administración

Tema. Fundamentos de la administración

Subtema. Áreas funcionales

Esta tarea tiene como propósito que el estudiante-aprendiz reconozca las cuatro áreas funcionales básicas de las empresas y su interrelación: producción, finanzas, recursos humanos y mercadotecnia.

Instrucciones:

Con base en el tema 1.5. (Áreas funcionales) **investigue** cuáles son las áreas que existen en una cooperativa de ahorro y préstamo, identificando y anotando sus funciones en un formato de texto digital.

Criterios de evaluación:

1. Nombre y contexto de la cooperativa de ahorro y préstamo con base en la cual se seleccionarán las áreas funcionales.
2. Nombre de cinco áreas funcionales dentro de una cooperativa de ahorro y préstamo seleccionada.
3. Funciones de las cinco áreas funcionales dentro de una cooperativa de ahorro y préstamo seleccionadas previamente.
4. Bibliografía o medios de consulta.

Además, se valorará:

5. Ortografía.

Lista de cotejo. *Tarea 5. Áreas para una adecuada administración*
(Valor de la actividad: 3 puntos)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

| criterio | Sí | No | Calificación |
|---|----------|----|--------------|
| 1. Nombre de la cooperativa de ahorro y préstamo con base en la cual se seleccionaron las áreas funcionales. | .3 | 0 | |
| 2. Contexto de la cooperativa de ahorro y préstamo con base en la cual se seleccionaron las áreas funcionales. | 1.5 | 0 | |
| 3. Nombre de cinco áreas funcionales dentro de la cooperativa de ahorro y préstamo seleccionada. | .4 | 0 | |
| 4. Funciones de las cinco áreas funcionales dentro de una cooperativa de ahorro y préstamo seleccionadas previamente. | 2 | 0 | |
| 5. Bibliografía o medios de consulta. | .3 | 0 | |
| 6. Ortografía. | .5 | 0 | |
| <i>Total:</i> | 5 puntos | 0 | |

Tarea 6. Factores de riesgo dentro de la administración

Tema. Fundamentos de la administración

Subtema. Productividad

Esta tarea tiene como propósito que el estudiante-aprendiz reconozca el concepto de productividad junto con sus factores de productividad, de riesgo y mejora continua.

Instrucciones:

Con base en el tema 1.6. (Productividad) **describe** cinco acciones aplicables a una organización para reducir el número de factores que pueden afectar la productividad. Detalle cómo aplica la acción sugerida y sus beneficios.

Criterios de evaluación:

1. Nombre o función de la organización seleccionada para desarrollar las acciones aplicables a fin de reducir el número de factores que pueden afectar su productividad.
2. Enunciar cinco acciones aplicables para reducir el número de factores que pueden afectar la productividad de la organización seleccionada.
3. Desarrollo de cada una de las acciones de reducción de factores propuestas con anterioridad (cómo aplica y sus beneficios).

Además, se valorará:

4. Ortografía.

Lista de cotejo. Tarea 6. Factores de riesgo dentro de la
administración
(Valor de la actividad: 3 puntos)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

| criterio | Sí | No | Calificación |
|--|----------|----|--------------|
| 1. Nombre o función de la organización seleccionada para desarrollar las acciones aplicables a fin de reducir el número de factores que pueden afectar su productividad. | .3 | 0 | |
| 2. Enunciar cinco acciones aplicables para reducir el número de factores que pueden afectar la productividad de la organización seleccionada. | 1 | 0 | |
| 3. Desarrollo de cada una de las acciones de reducción de factores propuestas con anterioridad (cómo aplica y sus beneficios). | 1.5 | 0 | |
| 4. Ortografía | .2 | 0 | |
| <i>Total:</i> | 3 puntos | 0 | |

Bibliografía



Canelon, A. (19 de agosto de 2020), Escuela de sistemas: características y representantes, recuperado de <https://www.lifeder.com/escuela-sistemas/>

Chiavenato, I. (2000), *Administración. Proceso administrativo*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Corvo, H. S. (15 de octubre de 2020), Teoría humanista de la administración: características, ventajas, recuperado de <https://www.lifeder.com/teoria-humanista-administracion/>

Delgado, H. (2011), *Administración estratégica*, Leon, Guanajuato: Trillas.

Elempleo (3 de mayo de 2019), Los principales distractores en el trabajo, recuperado de <https://www.elempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/los-principales-distractores-en-el-trabajo>

Enciclopedia de Ejemplos (2019). "Tecnologías Blandas y Duras". Recuperado de <https://www.ejemplos.co/40-ejemplos-de-tecnologias-blandas-y-duras/>

González, A. L. (2013), *Proceso administrativo*. México: Patria.

Desarrollo organizacional. Concepto (21 de enero de 2011), recuperado de <https://www.losrecursoshumanos.com/desarrollo-organizacional-concepto/>

- Koontz, H., y Weinrich, H. (1990), *Essentials of Management*, Nueva York: McGraw-Hill.
- Nunes, P. (19 de octubre de 2015), Gestión o administración participativa, recuperado de <https://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-o-administracion-participativa/>
- Mundo Pymes (15 de octubre de 2020), Las herramientas de administración: ¿Cuáles son y qué hacen por nuestra Pyme?, recuperado de <https://mundopymes.org/tecnologias/herramientas/las-herramientas-de-administracion-cuales-son-y-que-hacen-por-nuestra-pyme.html>
- Rafino, M. E. (20 de octubre de 2020), ¿Qué es la productividad?, recuperado de <https://concepto.de/productividad>
- Rafino, M. E. (27 de agosto de 2020), Administración científica, recuperado de <https://concepto.de/administracion-cientifica/>
- Robles, F. (29 de abril de 2020), Qué es la Escuela Estructuralista de la Administración, recuperado de <https://www.lifeder.com/escuela-estructuralista-administracion/>
- Robbins, S. (2005). *Administración*. México: PEARSON.
- Rodríguez, M. (2015). Taylorismo La revolución mental que llega a Europa. En J. M. Carrasco. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Riquelme, M. (8 de julio de 2019), Administración por objetivos (APO), recuperado de <https://www.webyempresas.com/administracion-por-objetivos-apo/>

-
- Rodríguez, F. (6 de septiembre de 2020), Áreas funcionales de una empresa. Qué hace cada una y por qué, recuperado de <https://www.modoemprendedor.com/areas-funcionales-de-una-empresa/>
- Salazar, R. (15 de octubre de 2020), Introducción a la Administración: paradigmas en las organizaciones, recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/index.htm>
- Scribd (15 de octubre de 2020), *Factores de producción de una cooperativa*, recuperado de <https://es.scribd.com/presentation/262691610/Factores-de-Produccion-de-Una-Cooperativa>
- Tipos de administración* (15 de octubre de 2020), recuperado de <https://10tipos.com/tipos-de-administracion/>
- Velázquez, J. A. (15 de octubre de 2020), Evolución de la administración y del pensamiento administrativo, recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evolucion-administracion-pensamiento-administrativo/>
- Yanez, D. (15 de noviembre 2020), Las 10 características de la administración más importantes, recuperado de <https://www.lifeder.com/caracteristicas-administracion/>

Unidad temática 2. Proceso administrativo

Mapa mental de la unidad temática

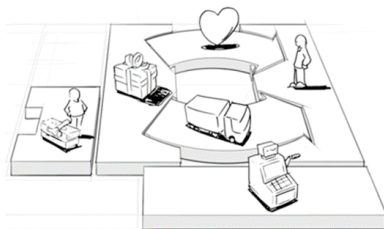


Después de haber trabajado esta unidad temática, usted podrá:

Identificar los conceptos del proceso administrativo y sus elementos, así como su desarrollo dentro de las organizaciones, para generar propuestas de mejora.

2.1. Introducción al proceso administrativo.

Concepto del proceso administrativo. Desde una perspectiva general, el proceso administrativo hace referencia a una serie de pasos que se tienen que llevar a cabo dentro de un espacio determinado, tales como la planeación, la organización, la dirección y el control, con el propósito de lograr sus objetivos.

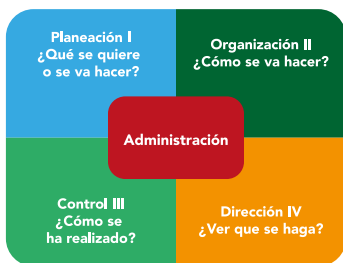


Fuente: <https://creativecommons.org/licenses/>

Importancia del proceso administrativo. “Una organización como ente social implica una estructura que debe armonizar sus elementos fundamentales: las personas, las tareas y la administración. Por consiguiente, el proceso administrativo busca armonizar estos elementos; planeando acciones, organizando las cosas, integrando recursos, ejecutando tareas, ordenando y controlando resultados [...] y fundamentalmente generando mecanismos de comunicación para dar a conocer sus ideas” (Cano, 2017, p. 24).

“El proceso administrativo conduce al cambio. Las organizaciones deben prepararse para la adaptación rápida y eficiente a los avances tecnológicos, preferencias del cliente, exigencias del mercado, la competencia, las variaciones macro y microeconómicas. Esto implica disposición al cambio. Intereses de todo tipo pueden favorecer o no a los propósitos de cambio” (Cano, 2017, p. 25).

Fases del proceso administrativo. Con base en la perspectiva de varios “gurús” de la administración —como William Newman (1951), Koontz y O’Donell (1955), Agustín Reyes Ponce (1960), Isaac Guzmán (1961), Munch García (1982) e Idalberto Chiavenato (2001)—, se puede indicar que las principales etapas del proceso administrativo se dividen en cuatro grandes procesos: planeación, organización, dirección y control.



Fuente: <http://proceso-administrativo.blogspot.com/2016/03/>

Las fases de planeación y organización se organizan en una categoría nombrada *mecánica* y se dirigen a la dirección y el control en una categoría denominada *dinámica*.

En la fase *mecánica* se fijan las bases o los cimientos donde se apoyarán las actividades que se van a realizar. Es la fase teórica de la administración, en la que se establece lo que hay que hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Se divide en previsión, planeación y organización.

La fase *dinámica* pone en práctica lo requerido en la planeación y organización. Inicia la operación del trabajo o práctica que se va a realizar. Se revisa que todo está cumpliendo con lo que se planificó. Se divide en control, dirección e integración.

Haga la tarea 7. *Proceso administrativo*

2.2. Planeación.

¿Qué es planeación? "Planeación es un proceso administrativo que consiste en analizar las diferentes estrategias y cursos de acción, teniendo en cuenta una evaluación del entorno organizacional presente y futuro" (Económica, 2020).

“[...] es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren [para que] encausen correctamente las otras fases del proceso administrativo” (Luna, 2013).

Con base en estos conceptos, es importante recuperar los puntos base de una organización:

- Visión
- Misión
- Valores
- Programas
- Políticas
- Estrategias
- Objetivos
- Pronósticos
- Procedimientos

Visión. Es la descripción de una empresa o espacio, proyectada en el futuro, Cubre qué necesidades satisface, su posición en el mercado y en qué se quiere convertir.

Misión. Se enfoca en el presente, resuelve el contexto de lo que está haciendo la empresa o espacio en este momento para lograr sus objetivos. Es decir: es la razón de ser de la empresa.

“Para formular la misión de una organización, el enunciado debe de contener:

1. La definición del giro o de la actividad principal de la organización.
2. El enunciado de la necesidad social que la organización busca satisfacer.
3. La principal estrategia que tiene la empresa para lograr la satisfacción de la necesidad social.
4. El enunciado de valores que conforman la cultura organizacional” (Castillo, 2011).

Valores. “Es una convicción sólida sobre lo que es apropiado y los que no es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización” (Luna, 2013).

A la visión, misión y valores en conjunto comúnmente se les llama *filosofía institucional*.

Programas. Son aquellos planes calendarizados que deben lograrse en tiempo y con recursos necesarios para alcanzarlos correctamente.

Políticas. Funciones y responsabilidades de los distintos niveles administrativos. Define qué decisiones pueden ser tomadas por cada uno de los niveles. Las políticas, dentro de la planeación, incluyen reglas, procedimientos y guías que ayudan a cada uno de los niveles organizacionales a ejecutar acciones y tomar decisiones sin tener que consultar a los niveles superiores.

Estrategias. Las estrategias como elementos de la planeación definen en qué negocios debería estar la empresa en el largo plazo y como asignar los recursos para lograr la visión. Sirve para que las decisiones de los administradores se alineen con la visión. La estrategia tiene en cuenta a los competidores y una estimación de la evolución del entorno organizacional en el futuro.

Objetivos. “Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización de los individuos” (Luna, 2013).

Pronósticos. “Son los que predicen el futuro con base en determinados supuestos, dentro de un periodo futuro determinado, ajustado por un entorno económico y social que lo rodea” (Luna, 2013).

Procedimientos. “Son aquellos que indican cronológicamente la forma bajo la cual se debe realizar el trabajo con los pasos de inicio, desarrollo y fin, de acuerdo a las políticas establecidas” (Luna, 2013).

Tipos de planeación. La planeación la podríamos clasificar en:

- Planeación estratégica
- Planeación táctica
- Planeación operativa

La *planeación estratégica* es un subproceso de la planeación que se enfoca en la creación de un plan estratégico; es un documento que muestra medidas y acciones concretas que deben ser llevadas a cabo para lograr la visión y la misión.

Esta planeación estratégica es una actividad creativa que tiene en cuenta la información y opinión de todas las áreas de la empresa y también del entorno: clientes, proveedores y especialistas en el mercado que opera la empresa, posibles cambios tecnológicos, regulaciones, competencia, etc." (Económica, 2020).

También se concibe como "el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo" (Luna, 2013).

"La *planeación táctica* se determina en los mandos medios de la empresa que, refiriendo a áreas específicas de la actividad de las que se integra la empresa, coordinando información interna y externa, se orientan hacia la administración de recursos. Su base principal es la efectividad. Los planes tácticos se ocupan de las principales acciones que una unidad debe llevar a cabo para cumplir en forma efectiva su parte del plan estratégico" (Luna, 2013).

La *planeación operativa* se diseña más a corto plazo, en comparación con la planeación estratégica; asume como establecidos los objetivos y metas e insta formas y procedimientos de corto plazo para lograrlos. Usualmente la planeación operacional se refiere a un periodo de tiempo de un año o menos, es conducida o ejecutada por jefes de menor rango jerárquico y trata con actividades normales programadas, siguiendo los procedimientos y reglas definidas con toda precisión, que generalmente son a corto plazo.

Herramientas de planeación. Existen diversas herramientas que ayudan en el proceso de la planeación en la administración y que son útiles para darle continuidad al siguiente proceso de organización y para tener el seguimiento de la dirección y la medición de resultado por medio del control.

Entre las principales herramientas destacan:

- Análisis FODA
- Diagrama de Gantt
- Diagrama de flujo

Análisis FODA. Es una herramienta que, según su acrónimo, explica las *fortalezas, oportunidades, debilidades* y *amenazas*. Las fortalezas y debilidades se deben obtener de un análisis interno de la organización; las oportunidades y amenazas se toman del ambiente externo de la organización, en el cual ésta no tiene injerencia.

Algunos autores también lo llaman DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) o SWOT en inglés (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*).



Fuente: <https://mujerpyme.com/loginwp3/wp-content/uploads/2015/01/fodagif.gif>

1. Para el diagnóstico interno de una organización se recomiendan los siguientes pasos:
 - A. Identifique fortalezas y debilidades con una lluvia de ideas.
 - B. Agrupe por capacidades.
 - Capacidad administrativa-directiva
 - Capacidad financiera
 - Capacidad técnica-tecnología
 - Capacidad competitiva
 - Recursos humanos
 - C. Pondere el impacto de fortaleza o debilidad en el éxito de la organización como *alta*, *media* o *baja*.
 - D. Interprete. Haga la interpretación de la matriz, identificando fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto e importancia.

2. Para el diagnóstico externo de una organización se recomiendan los siguientes pasos:
- A. Identifique oportunidades y amenazas con una lluvia de ideas.
 - B. Agrupe las oportunidades y amenazas en:
 - Factores económicos
 - Factores políticos
 - Factores sociales
 - Factores tecnológicos
 - Factores geográficos
 - Factores competitivos
 - C. Pondere el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio. Esta ponderación debe ser hecha desde una posición alta – media – baja.
 - D. Interprete la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio (Cano, 2017).

Véase el siguiente ejemplo:

| FORTALEZAS | PONDERACIÓN | OPORTUNIDADES | PONDERACIÓN |
|---|-------------|---|-------------|
| F1.- La administración cuenta con un buen plan estratégico a mediano plazo. | ALTA | O1.- Gran crecimiento de la industria en su ramo. | ALTA |
| F2.- Metas logradas en venta y utilidades. | MEDIA | O2.- Apoyo del gobierno al sector. | ALTA |
| F3.- Empresa muy bien estructurada. | MEDIA | O3.- Gran oportunidad de compra de nueva tecnología. | MEDIA |
| F4.- Empresa con una gran rentabilidad. | BAJA | O4.- Nuevo tratado entre Estados Unidos, Canadá y México (T-MEC). | MEDIA |
| F5.- Existe buen clima laboral. | BAJA | | |

| DEBILIDADES | PONDERACIÓN | AMENAZAS | PONDERACIÓN |
|--|-------------|--|-------------|
| D1.- Alta dependencia de la matriz. | ALTA | A1.- Poco crecimiento económico. | ALTA |
| D2.- No se tiene la rentabilidad planeada. | MEDIA | A2.- Inseguridad jurídica de inversores por gobierno actual. | ALTA |
| D3.- Su tecnología es medio uso. | MEDIA | A3.- Escenario negativo por el COVID19. | ALTA |
| D4.- Su capacidad competitiva es deficiente. | MEDIA | A4.- La zona geográfica donde está la organización no tiene la infraestructura adecuada. | BAJA |
| D5.- Mucha dependencia del talento humano en los procesos y no suficiente atención en eso. | BAJA | | |

Ejemplo de análisis FODA

Fuente: elaboración propia.

DIAGRAMA DE GANTT.

| ACTIVIDADES | TIEMPO DE DURACIÓN | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|---|
| | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Programar jornadas de alfabetización tecnológica a usuarios. | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| Verificar el estado de los equipos informáticos. | | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Gestionar recursos para el mantenimiento y reparación de las P.C. | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Realizar mantenimiento a la P.C. | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Facilitar talleres a usuarios tecnológicos de la institución. | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | |
| Jornada de cierre de proyecto en la institución. | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |

Diagrama de Gantt. Tal como su nombre lo indica, se trata de una manera esquematizada que nos permite seguir y compartir con nuestro equipo de trabajo el estatus de avance del proyecto en el que nos encontramos trabajando. Gracias a su composición, generalmente en forma de gráfico totalmente visual, se ofrece una lectura sencilla y de fácil entendimiento.

También permite a los usuarios ordenar sin complicaciones las actividades que integran el plan de trabajo, el cual muestra al mismo tiempo las personas asignadas a dichas actividades, el tiempo estimado de duración y el porcentaje de avance.

¿De qué manera es posible presentar tanta información sin caer en confusiones? A continuación, lo veremos.

¿Cómo hacer un diagrama de Gantt? Para la elaboración de un diagrama de actividades debemos tener una lista de tareas, los nombres de los responsables en completarlas y nuestros tiempos de entrega individuales y finales, aterrizados en una calendarización por día, semana o mes (depende de la duración del proyecto). Una vez lista la información, tendremos que introducirla en la escala de tiempo.

Los diagramas de Gantt son, básicamente gráficos, con un eje X (horizontal) y un eje Y (vertical); en el primero se desplegará el tiempo disponible, mientras que en el segundo las fechas, labores y personal encargado de realizarlas.

Una vez que tenemos todo, es momento de empezar a trabajar. Conforme vayamos tachando objetivos, se deberán sombrear o colorear las barras en el eje horizontal, pues esto mostrará el porcentaje completado. También podemos agregar otro tipo de acotaciones, como la cantidad de tiempo extra que se ocupó o bien el tiempo ganado para terminar con antelación.

El nivel de personalización de este tipo de documentos, especialmente de los diagramas de Gantt en hoja de cálculo, es muy elevado y permite adaptarlo a nuestras necesidades.

Elementos de una gráfica de Gantt. Una de las grandes ventajas del diagrama de Gantt es su sencillez y versatilidad, dado que su objetivo es desplegar información de las actividades del espacio, sin complicaciones y entendible para todos. Los elementos que lo integran no son demasiados, aunque, como mencionamos, la complejidad queda a expensas de cada caso en particular.

Si hablamos de sus elementos básicos, encontramos los siguientes:

- Una columna que señala las etapas del proceso
- Un par más con la fecha de inicio y finalización de la actividad
- Otra que enseña el porcentaje de avance
- Un área especial para los nombres de los responsables de cada tarea
- Otro espacio que exhibirá, mediante gráficos de barra, el avance de nuestro plan de trabajo

A continuación, te presentamos una imagen que ilustra la forma en la que puede ser completado un diagrama de Gantt. Para este caso el formato de selección es el procesador de textos Excel; sin embargo, puede utilizar el procesador de su elección.

Como verá en este ejemplo, las columnas editables son A – E, en las cuales se digitaron datos básicos, como:

- Etapa - tarea
- Responsable
- Fecha inicio (día natural del mes en curso)
- Fecha de finalización (día natural del mes)
- Porcentaje de avance: en esta casilla usted puede ingresar el progreso de la tarea en porcentaje

Dicho diagrama puede ser completado de manera diaria o semanal, con el fin de tener una visión más compacta de los avances semanales necesarios para cumplir con el proyecto.

| Diagrama de Gantt | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|-------------------------------------|------------|--------------|-------------|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|
| Grado de Avance | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Día Actual: 11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etap/Tarea | Responsable | Día | | % de Avance | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | Inicio | Finalización | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | |
| 8 | Implementación Sistema de Reservas | Jorge R. | 2 | 15 | 70% | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| 9 | La ampliación y Promoción en medios | Leonora G. | 15 | 20 | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Cuantificación de Resultados | Nora R. | 20 | 25 | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | Tarea 4 | | 1 | 0 | 67% | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| 12 | Tarea 5 | | 1 | 0 | 20% | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| 13 | Tarea 6 | | 1 | 0 | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | Tarea 7 | | 1 | 0 | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | Tarea 8 | | 1 | 0 | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | Tarea 9 | | 1 | 0 | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | Tarea 10 | | 1 | 0 | 0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Ejemplo de un diagrama de Gantt

Fuente: <https://milformatos.com/wp-content/uploads/2018/02/Ejemplo-Gr%C3%A1fico-de-Gantt.png>






Las siguientes son algunas consideraciones que debe tener en cuenta:

- Puede adaptar o generar un formato mensual en caso de que el proyecto abarque meses.
- Para un proyecto que cubre dos meses hay que agregar las fechas en columnas correspondientes.

Diagrama de flujo. Un diagrama de flujo, también llamado *flujograma de procesos* o *diagrama de procesos*, representa, mediante símbolos, la secuencia o los pasos lógicos (ordenados) para realizar una tarea, añadiendo dentro de estos símbolos los pasos a seguir.

Reglas y símbolos para la construcción de un diagrama de flujo.

1. Todos los símbolos han de estar conectados.
2. A un símbolo de proceso pueden llegarle varias líneas.
3. A un símbolo de decisión pueden llegarle varias líneas, pero sólo saldrán dos (*Sí* o *No*, *Verdadero* o *Falso*).
4. A un símbolo de inicio nunca le llegan líneas.
5. De un símbolo de fin no parte ninguna línea.

| Símbolo | Nombre | Función |
|---|------------------|---|
|  | Inicio / Final | Representa el inicio y el final de un proceso |
|  | Línea de Flujo | Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción |
|  | Entrada / Salida | Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida |
|  | Proceso | Representa cualquier tipo de operación |
|  | Decisión | Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso |

Símbolos de un diagrama de flujo

Fuente: recuperado de <https://concepto.de/diagrama-de-flujo/>

Por lo dicho anteriormente, se puede decir que “Un diagrama de flujo es una representación gráfica o simbólica de un proceso”. El proceso o pasos que representa el diagrama de flujo puede ser de cualquier tipo, desde los pasos para freír un huevo, hasta los pasos para realizar un enorme programa de planeación.

Muchas veces, antes de realizar un diagrama de flujo, se realiza un *algoritmo* del problema o proceso a desarrollar. Un algoritmo describe una secuencia de pasos escritos para realizar una tarea. El diagrama de flujo es su representación esquemática de ellos.

Los diagramas de flujo son una excelente herramienta para resolver problemas y comprender el proceso a seguir, así como para identificar posibles errores antes del desarrollo final de la tarea.

¿Cómo hacer un diagrama de flujo? Inicie con el algoritmo, es decir, la secuencia de pasos lógicos a seguir para resolver un problema de forma escrita. Observe el siguiente planteamiento:

Problema: cocinar un huevo.

Algoritmo:

1. Pregunto a alguien si quiere el huevo frito.
2. Si me dice que sí, lo frío; si me dice que no, lo hago hervido.
3. Una vez cocinado, le pregunto si quiere sal en el huevo.
4. Si me dice que no, lo sirvo en el plato; si me dice que sí, le pongo sal y después lo sirvo en el plato.

Como podrá notar, los pasos no pueden cambiar su posición; sería imposible preguntarle si lo quiere frito después de haberlo hervido, por ejemplo. Es muy importante que los pasos sean una secuencia lógica y ordenada. Ahora que ya conoces los pasos, mediante el algoritmo podemos hacer un esquema con estos pasos a seguir. Este esquema será el diagrama de flujo.

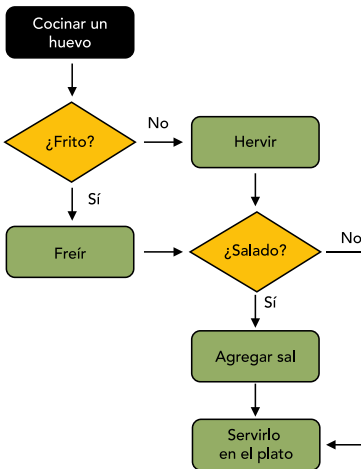


Diagrama de flujo. Problema: cocinar un huevo

Fuente: <https://adriansaldaa1.wordpress.com/2015/04/10/diagrama-de-flujo-para-cocinar-un-huevo/>

Haga la tarea 8. *Planeación institucional*

2.3. Organización.

Descripción y propósito de la organización. Dentro de un espacio de desarrollo, la organización se considera el segundo momento en el proceso administrativo. En la práctica, la organización debe adaptarse a las necesidades y planes específicos de la empresa: debe ser una herramienta a la disposición del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como función administrativa, constituye la etapa que se refiere a la estructuración de la organización y a todas las actividades y tareas que, de acuerdo con los planes preestablecidos, deban ejecutarse.

La organización responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las unidades básicas constitutivas de la organización?
- ¿Qué cantidad de personas debe tener cada unidad?
- ¿Cuáles son las áreas claves para garantizar el éxito?
- ¿Cómo deben relacionarse las unidades básicas?

La organización, como momento del proceso administrativo, no es un fin, sino un medio para lograr que los objetivos se cumplan. Algunas de sus definiciones son las siguientes.

- “[...] estructuración de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización, con el fin máximo de eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (Ponce, 1978).
- “[...] coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos, tecnológicos y humanos, en la relación de los fines de la empresa” (Guzmán V.).

- “[...] agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad para superarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa” (Koonz y O’Donnell).

Elementos de la organización. Principios organizacionales.

Principio de división del trabajo. La estructura de la organización debe dividir y agrupar las actividades de la empresa, de tal manera que contribuya a formar efectiva y eficientemente los objetivos de la organización.

Principio de capítulo de mando. Demuestra que hay un límite en el número de subordinados que puede tener un jefe. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización, porque la relación operacional de cada individuo con un solo jefe evita conflictos en las instrucciones y ofrece sentido de responsabilidad individual.

Principio de jerarquía. Constituye la serie de jefes que va de la autoridad superior a los agentes inferiores; es el camino que siguen las comunicaciones, y tiene su origen en la autoridad superior o va dirigida a ésta y pasa por todos los niveles jerárquicos.

El objetivo de la jerarquía es el ordenamiento de poderes, de autoridad y responsabilidad. La jerarquía es una protección de los deberes y derechos de cada persona dentro de una organización; mientras más claras sean las líneas de autoridad que van desde los niveles más altos hasta los más bajos, más efectivos serán los procesos de comunicación en la organización.

Principio de excepción. Establece que las decisiones que se deben tomar de manera frecuente y rutinaria deben delegarse a los subordinados y solamente aquellas decisiones importantes las asumen los superiores. Releva a los jefes más aptos de las labores de rutina, a fin de que dispongan de más tiempo para los asuntos de mayor trascendencia. Lo anterior favorece notablemente la delegación y contribuye así a la descentralización de la empresa.

Principio de centralización y descentralización. El término *centralización* se utiliza para describir tendencias distintas de dispersión de autoridad, ubicándose en la retención de la misma. La *descentralización*, por su parte, es la tendencia a dispersar la autoridad sobre la toma de decisiones en una estructura organizacional.

Principio de control. Este principio establece la existencia de un límite de número de personas que un individuo puede administrar efectivamente.

Departamentalización. Orienta la división del trabajo en una organización, en áreas, divisiones, departamentos, sobre los que un administrador tiene autoridad para llevar a cabo las actividades específicas.

Departamentalización por funciones. Consiste en la agrupación de actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la organización. Es el reflejo de la especialización, conserva el poder y prestigio de las principales funciones, simplifica la capacitación y proporciona medios para ejercer control.

Departamentalización por territorio o regional. Es común en organizaciones que operan en áreas geográficas amplias. En este caso puede ser importante agrupar las actividades en un área o territorio dado y asignarlas a un administrador. Las ventajas de la departamentalización territorial se visualizan en las actividades de ventas, dado que permiten un mayor acercamiento a los clientes.

Departamentalización por producto. Consiste en la agrupación por productos. Se utiliza en empresas de gran tamaño o en las empresas que tienen muchas líneas de productos.

Los productos o líneas de productos son una base importante para la departamentalización, ya que facilita el uso de capital especializado y optimización del esfuerzo organizacional.

Departamentalización por clientes. Refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio elaborado o prestado por la organización. Es un criterio significativo cuando la empresa se enfrenta con diferentes clases de clientes que tienen diversas características y necesidades.

Departamentalización por procesos. Con frecuencia las empresas manufactureras agrupan actividades en un proceso, equipo o materiales, con objetivos de realizar una operación específica. Es precisamente el proceso de producción de los bienes y servicios el que determina la departamentalización como disposición racional del equipo para llevarlo a cabo.

Organización matricial. Se origina de la combinación de la departamentalización funcional con la departamentalización por producto en la misma organización. Resulta común en las organizaciones de ingeniería e investigación y desarrollo de productos. Constituye un sistema de mando múltiple que incluye estructura y mecanismos de apoyo, al igual que una identificación plena con la cultura organizacional.

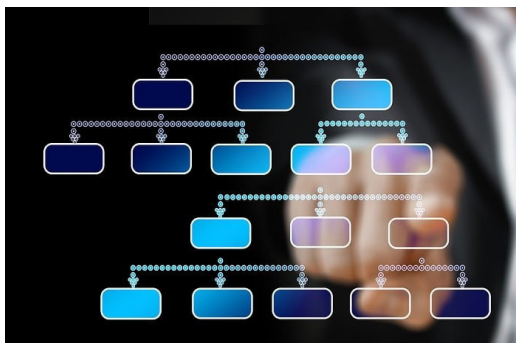
Técnicas para organizar. Existen varias técnicas para realizar una organización. En este caso se desarrollan tres de las principales:

- Organigramas
- Manuales
- Diagramas de flujo

Organigramas. Es la representación gráfica de la estructura de la empresa. Corresponde a un esfuerzo por presentar un panorama general en el que se ubican los diversos departamentos o divisiones de la organización y los diferentes niveles jerárquicos y funcionales, la delimitación del área de autoridad, las funciones y las responsabilidades de cada unidad administrativa.

La importancia del organigrama es invaluable como medio de expresión de ideas, de divulgación y como herramienta de análisis en el estudio de organización y métodos; también resulta importante porque de la estrategia empresarial se deriva la estructura organizacional —esto como complemento al primer momento del proceso administrativo.

El organigrama constituye el reflejo de la expresión de la responsabilidad y las relaciones entre quienes integran la organización. Estas relaciones pueden ser jerárquicas, funcionales y de coordinación. De las diferentes combinaciones de estas relaciones dependen los tipos de estructura.



Cámara Valencia

Fuente: recuperado de <https://www.master-valencia.com/empresas/ques-organigrama-empresa/> (28 de febrero de 2020)

Clases de organigramas.

- Por extensión

General: representa sólo las unidades principales y las relaciones más simples de la organización.

Analítico: es aquel que muestra todas las unidades administrativas y todas las relaciones existentes entre ellas. Su uso es de carácter técnico y su concepción es más detallista y completa.

- Por su contenido

Estructural: representa la estructura organizacional a partir de sus unidades principales, hasta sus relaciones más simples, sin entrar en detalle. Sirve para informar al personal y al público la forma en que está constituida su estructura.

Funcional: en cada uno de los rectángulos que representa incluye divisiones de la organización, un breve resumen de las funciones, deberes y actitudes de la misma. Esto quiere decir que expresa tanto la estructura organizacional como las funciones que tienen señalada cada una de sus partes.

Personal: Llamado también *puestos de trabajo*, menciona nombres, títulos, números de subordinados, entre otros aspectos.

- Por su diseño

Vertical: la autoridad fluye de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba. Las líneas horizontales representan los niveles jerárquicos. Son de común utilización por su fácil comprensión.

Horizontal: la autoridad fluye de izquierda a derecha y la responsabilidad de derecha a izquierda. Las líneas verticales representan los niveles jerárquicos.

Mixtos: este organigrama se utiliza combinando el horizontal con el vertical, para ampliar las posibilidades de graficar. Es recomendable emplearlo en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

Circular o concéntrico: los niveles jerárquicos se representan por círculos concéntricos. La autoridad fluye del centro a la periferia, y la responsabilidad, de la periferia al centro. Este tipo de organigrama tiende a evitar en lo posible las relaciones psicológicas, que pueden derivar de la representación jerárquica vertical.

Diseño de organigramas. Puesto que la finalidad principal del organigrama es proporcionar información para la toma de decisiones, su diseño y elaboración debe tener en cuenta al usuario. Por tal razón es aconsejable recoger en él solamente las relaciones fundamentales, prescindiendo de las de carácter secundario y de las que transitoriamente puedan establecerse entre dependencias.

Todo organigrama debe reunir tres características básicas: claridad, uniformidad y actualidad.

- a. *Claridad:* la simplicidad es esencial en los organigramas. Todo trazo no necesario tiende a restarle comprensión.
- b. *Uniformidad:* para diseñar un organigrama, se hará uso común del conjunto de informaciones que se han obtenido en entrevistas, cuestionarios, observaciones, los cuales habrán dado una idea clara de qué es lo que hace cada quien, dónde lo hace y para quién lo hace, de manera que se agrupe a las personas de acuerdo con las funciones que desarrollan dentro de la organización en unidades, secciones, departamentos. Una vez conocidas las relaciones de estas unidades entre sí, se van presentando en el organigrama con el estatus jerárquico.
- c. *Actualidad:* un organigrama sólo es efectivo si se encuentra puesto al día, pues, en caso contrario, puede dar lugar a errores o confusiones y convertirse en un instrumento perturbador. La elaboración y puesta al día de los organigramas debe estar expresamente atribuida a algún trabajador especializado, para evitar la desactualización que es frecuente en estos gráficos.

El organigrama como elemento de comunicación de ideas en las organizaciones debe ser diseñado mediante signos convencionales que tengan validez universal.

- *Un rectángulo*: sirve para designar cualquier unidad de la organización. Es recomendable que todos los rectángulos sean iguales; sólo se podrán reducir, por razones de espacio, las últimas dependencias.
- Cuando se trata de representar el cuerpo asesor (comités), se recomienda que se identifiquen por medio de *círculos* para diferenciarlos con propiedad.
- Una *raya sólida* que une los diferentes rectángulos será representativa de autoridad cuando su trayectoria va de arriba hacia abajo y de responsabilidad cuando va de abajo hacia arriba.
- Las líneas deben salir del centro de la parte inferior de cada rectángulo y llegarán a cada rectángulo en el centro de la parte superior.
- Cuando se quiere representar la autoridad de una unidad sobre la otra, saldrá una línea vertical del rectángulo superior que conectará con una línea horizontal, de la que a su vez saldrán otras verticales para encontrarse con los rectángulos inferiores.
- En la elaboración de un organigrama no se deben usar más que líneas horizontales y verticales.
- Ciertas unidades con asesorías (como servicios técnicos, tecnológicos y comités) se pueden representar con un rectángulo unido con la línea de raya-punto para ligarlas con la dependencia o unidad que se quiera asesorar; el trazo de hacerse en forma horizontal.
- Es aconsejable que un organigrama represente solamente una idea; no deberá tratar de mostrar varias cosas a la vez.
- Las líneas quebradas al iniciar un organigrama nos indican que solamente estamos representando una parte del organigrama.
- Los organigramas deben ser armoniosos y balanceados alrededor de un eje vertical y otro horizontal (ambos imaginarios) que se cruzan al centro de la página.

Las líneas continuas (_____): indican autoridad.

Las líneas punto (-.-.-.-.-.-.-.-.-.-): indican asesoría.

Las líneas intermitentes (- - - - - - - - - -): indican coordinación.

Tipos o modelos de estructuras. A medida que crece una organización, su estructura tiende a crecer vertical y horizontalmente a fin de dar respuesta a los cambios presentados; por tal razón, las unidades se deben relacionar con el fin de unificar la estructura y armonizar las diversas actividades para lograr los objetivos de la organización.

Las formas más conocidas de organización se pueden agrupar en dos grandes categorías: lineal y staff.

Organización lineal. Llamada también *organización jerárquica*, *militar* o *de pirámide*, este tipo de organización debe su nombre a la antigua organización tradicional del ejército. Se caracteriza porque cada subordinado no depende más que de un solo jefe inmediato; las relaciones se presentan con una línea directa entre superior y subalterno; cada uno sabe de quién recibe órdenes y a quien debe informar.

| Ventajas | Desventajas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Estructura simple y fácil de comprender, debido al número relativamente pequeño de cargos que la componen, hasta el punto de que la cima sólo presenta un órgano central • No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad • Se facilita la rapidez de acción • Se crea una firme disciplina porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee • Estabilidad: permite un mantenimiento uniforme del funcionamiento de la organización, gracias a la centralización del control • Es el tipo de organización indicado para pequeñas empresas, tanto por su fácil operacionalización como por la economía que su estructura simple puede proporcionar | <ul style="list-style-type: none"> • La estabilidad y constancia de las relaciones formales pueden llevar a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización, lo cual dificultaría la innovación y la adaptación a nuevas situaciones • La autoridad lineal basada en el mando único y directo puede volverse autocrática • Se carece de los beneficios de la especialización • Puede generar extremos en la relación: amiguismo o enemistad |

Organización staff. La función *staff* actúa como apoyo e implica asesoramiento o ayuda. El fundamento principal para la existencia del personal de *staff* en la empresa está en que su servicio de asesoramiento y apoyo contribuya a la mayor eficiencia de los grupos humanos que existen en ella (por ejemplo, los comités).

Asesor o *staff* significa "apoyo", el cual está destinado a la ayuda del ejecutor; sirve para apoyar la autoridad de línea. Es, por lo tanto, una organización consultiva y de carácter auxiliar.

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas del sistema anterior. De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función. Esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados para cada función.

Un grupo asesora internamente cuando cumple las siguientes funciones:

- Investiga permanentemente qué debe mejorarse o innovarse
- Sugiere planes concretos para ser ejecutados
- Realiza procesos de formación para la implementación de nuevos sistemas (Cano, 2017)

Manuales. Los manuales son documentos que nos sirven para la recolección de datos detallados, los cuales contienen, en forma ordenada y sistemática, información de la organización.

De acuerdo con su contenido, pueden ser:

- De políticas
- Departamentales
- De bienvenida
- De organización
- De procedimientos
- De contenido múltiple
- De técnicas
- De puestos
- Otros

Utilidad de los manuales.

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones
- Incrementan la eficiencia de los trabajadores, ya que indican por qué debe hacerse algo y cómo se debe hacer
- Son una fuente de información debido a que muestran la organización de la empresa
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad
- Son una base para el mejoramiento de los sistemas
- Reducen costos al incrementar la eficiencia

Formato e índice de los manuales.

- Índice
- Objetivos y antecedentes del manual
- Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita o quede vigente
- Nombre de las personas que intervienen en la elaboración del manual
- Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible
- Redacción clara, concisa y ordenada
- Complementarse con gráficas (Luna, 2013)

Los manuales últimamente se realizan en forma electrónica y son “subidos” en el intranet de las organizaciones, con claves de acceso de acuerdo con el departamento o área que lo consulte o maneje para una mayor seguridad.

Etapas del proceso de organización de recursos humanos.

Los recursos humanos de una empresa son una función representada por un departamento del área de gestión y administración de personas, en una empresa que organiza y maximiza el desempeño de los trabajadores con el fin de aumentar su productividad. Las principales etapas de este espacio las podremos enumerar en:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación

Reclutamiento. Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados, calificados y, de ser posible, certificados, para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos por medio de fuentes internas y externas, utilizando los diferentes medios de comunicación e información masiva que conocemos.

Termina cuando se recibe un número suficiente de candidatos para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Es de vital importancia revisar el proceso de diagnóstico y el manual de procedimientos, para conocer la información del puesto y poder publicitarlo adecuadamente.

Existen dos fuentes importantes de reclutamiento: las externas y las internas. Las *fuentes externas* pueden ser: casas de bolsa de trabajo, sindicatos, universidades, escuelas, recomendaciones por parte de los empleados, presentación espontánea de candidatos. Los medios que podemos utilizar para ellas son: periódicos, revistas, internet, volantes, avisos en la portería; estos anuncios deberán contener el nombre de la empresa, requisitos y nombre del puesto, salario, beneficios y seguros que se ofrecen, nombre, dirección, teléfono y correo electrónico, al cual deberá enviarse la solicitud.

Las *fuentes internas* pueden ser: los empleados o trabajadores que merezcan una promoción, los que cuenten con el perfil indicado para cubrir la vacante requerida, los que demuestren capacidad o estudios adecuados para dicho puesto, los propuestos por el sindicato, los becarios, los de otras empresas filiales o posibles recontrataciones.

Selección. Es un ejercicio que pretende pronosticar cuáles solicitantes tendrán éxito en caso de ser contratados; en otras palabras, busca escoger a la persona indicada para el puesto adecuado, la cual deberá cumplir con las exigencias propias del cargo a partir de los criterios de la organización.

Las personas deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización.

La selección es importante porque existe una gama de diferencias tanto físicas como psicológicas entre los candidatos, además de que difieren en la capacidad de aprender, en la forma de realizar sus actividades, etc. Por esto la selección se vuelve un proceso de comparación entre las características del candidato *versus* los requisitos del puesto.

Mediante la utilización de ciertas técnicas se puede elegir, entre los diversos candidatos, al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

Entrevista de selección

Primera entrevista. Verifica los datos de la solicitud, se aclara la experiencia y conocimientos acerca del puesto, características de personalidad, limitaciones, hábitos, forma de expresarse, historia, problemas, gestos, expresiones, capacidad verbal, expresión del candidato.

Segunda entrevista. Realizada por el jefe de departamento o área a la que el candidato será asignado, se verifican sus conocimientos, inteligencia y habilidades interpersonales, así como el conocimiento de las técnicas necesarias para la actividad que va a desarrollar, como pueden ser:

- a) Pruebas de conocimiento y habilidades
- b) Exámenes psicométricos
- c) Examen de personalidad
- d) Técnicas de simulación
- e) Exámenes médicos

Tercera entrevista: contratación. Una vez que el candidato ha sido aceptado, se elabora el contrato, en el cual se encuentran establecidos derechos y obligaciones del empleado, para darlo posteriormente de alta internamente en el sistema y en organismo externos como el IMSS, la SHCP, etcétera.

Inducción. Es el ajuste dirigido a nuevos empleados con la finalidad de que se relacionen lo más pronto posible con el propósito de la compañía, el puesto y el trabajo en grupo. Este curso es una especie de capacitación formal.

El programa de orientación ofrece otro aspecto relevante: las personas aprenden sus funciones de manera más rápida. Este resultado puede ser contradictorio, dado que las personas que siguen el programa de orientación “pierden” todo un día de trabajo en tanto que las que no lo siguen sólo “pierden” unos cuantos minutos en presentaciones convencionales. El nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de orientación, hecho que contribuye en forma definitiva a permitir que se concentren en el aprendizaje de las nuevas tareas que los esperan.

Con este tipo de programas de inducción se promueve la socialización entre los nuevos empleados. El objetivo va orientado a comprender y aceptar los valores, normas y convenciones de una organización en términos análogos de los valores de la compañía y la cultura del trabajo conjunto e individual, para que la organización alcance sus objetivos.

Un programa de administración pertinente de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría conformado inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo.

Objetivos de los programas de inducción:

- Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación
- Crear conciencia respecto a la magnitud de las operaciones corporativas
- Destacar la filosofía del servicio al cliente como manera de obtener una ventaja competitiva decisiva
- Disminuir la ansiedad, que generalmente se relaciona con un nuevo puesto o cambios a nivel de toda la organización
- Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para medir el desempeño
- Establecer responsabilidades
- Lograr el desarrollo personal y profesional, lo cual corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes

Capacitación, entrenamiento y desarrollo. Entrenamiento es el proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Para programar el entrenamiento es necesario lo siguiente:

- a. Elaborar un diagnóstico de las necesidades de conocimientos y habilidades que se requieren del personal.

Habrá que revisar la evaluación de resultados del último año y saber en dónde existen deficiencias; revisar el inventario de Recursos Humanos para ver qué entrenamiento tiene y cuál es el que le falta; preguntar a los empleados en dónde están las debilidades y habilidades del conocimiento, a fin de conocer sus necesidades; establecer una actitud interrogante: ¿Quiénes deben ser entrenados? ¿Cuándo deben ser entrenados? ¿Cómo deben ser entrenados? ¿En qué deben ser entrenados?

Existen ciertos indicadores de una necesidad de entrenamiento en la empresa, entre los que podemos mencionar: baja productividad, averías frecuentes en equipos e instalaciones, comunicaciones defectuosas, tiempo de aprendizaje e integración prolongada al puesto, gastos excesivos en mantenimiento de máquinas y equipo, excesos de errores y desperdicio, elevado número de accidentes, poca versatilidad de los empleados, mal aprovechamiento de espacio y tiempo disponible, relaciones deficientes entre el personal, número excesivo de quejas, poco o ningún interés por el trabajo, falta de cooperación, ausencia, reemplazos constantes, dificultades en la obtención de buenos elementos, tendencia a atribuir fallas a los otros, errores en la ejecución de las órdenes.

b. Planear el entrenamiento.

El entrenamiento debe estar orientado en el corto y largo plazo, buscando perfeccionar al personal para desempeñar adecuadamente su puesto actual y crear condiciones para que puedan ocupar en un futuro posiciones más elevadas y complejas. La intención es que el entrenamiento sea trascendente para que el personal pueda tener mayor movilidad dentro de la organización.

Cuando se tenga el diagnóstico, hay que buscar a los profesionales del área y entregarles un programa de las necesidades, para que se haga un proyecto del entrenamiento.

Algunas técnicas que se utilizan son: entrenamiento dirigido, instrucción programada (adquirir conocimientos, relacionarlos, aplicarlos a las actividades del trabajo, desarrollar habilidades fijando hábitos, desarrollar actitudes positivas), aulas expositivas, películas, filmas, discusiones, estudios de caso, dramatización, simulación (simple o compleja).

Tareas básicas:

- Seleccionar: ¿qué contenido, qué objetivos y qué resultados esperamos?
 - Calendarizar las reuniones de entrenamiento
 - Buscar lugares en donde se llevará a cabo el entrenamiento, ya sea dentro o fuera del trabajo
 - Dar conocer a los empleados dichos programas de entrenamiento
- c. Implementar del entrenamiento
- Buscar que la mayor parte de los participantes asistan
 - Gestionar los permisos necesarios para que acudan a las sesiones
 - Que los cursos tengan prácticas continuas para que el empleado pueda hacer todas las preguntas pertinentes
- d. Evaluación de resultados

Los resultados deben presentar una relación con la consecución de las metas de la empresa, las cuales se deben analizar para presentarlas a la dirección con el propósito de que se tomen decisiones al respecto; por ejemplo: el producto/servicio ¿mejoró?, ¿aumentó?, ¿cuánto costó?, ¿se incrementaron las habilidades/conocimientos?, ¿hubo cambios significativos en las actitudes y el comportamiento? (González, 2006).

Distinguir las características de la persona con enfoque productivo. Dentro de la administración existen diferentes conceptos que pueden ayudar a las organizaciones a tener un balance entre la productividad y el sentir del trabajador, pues la productividad laboral en las empresas puede orientarse a la consecución de una serie de objetivos o a un buen clima laboral mediante la toma de ciertas acciones y el uso de algunos factores, como el tiempo y los recursos. Para conseguir una buena productividad empresarial, es necesario llevar a cabo una buena gestión del negocio combinada con las técnicas más apropiadas para, de esta forma, alcanzar la sostenibilidad y viabilidad del futuro de la empresa.

Los factores de productividad laboral son una serie de acciones que afectan el rendimiento de las empresas. Algunos de estos factores pueden identificarse: el ausentismo, los índices de rotación del personal, el funcionamiento de maquinaria y otros que son propios del ambiente interno y externo de la empresa y condicionan los índices de productividad. Otros factores destacados que influyen en la productividad laboral son éstos: una cultura organizacional que no ofrece recompensas, beneficios e incentivos; los procesos de fusiones y adquisiciones; despidos masivos o reestructuraciones (Humanos, 2020).

Retrabajo. Definimos retrabajo como un esfuerzo adicional necesario para la corrección de una inconformidad en algún producto o servicio.

La elaboración de un diseño o producto, conforme a unas especificaciones conocidas, da lugar a la posibilidad de fallar en el cumplimiento de lo requerido. Toda diferencia entre lo que se nos pidió y lo que estamos entregando como resultado de nuestro trabajo se considera un fallo de calidad y suele llamarse *inconformidad*.

Si la inconformidad es muy grave y compromete la aceptación del producto por parte del cliente, es necesario dedicar esfuerzos adicionales en lograr que el producto sea conforme a lo especificado. A este esfuerzo adicional es a lo que llamamos *retrabajo*.

El problema que surge con el retrabajo es el esfuerzo adicional que no puede ser cobrado al cliente, pero que es necesario para que éste quede conforme con lo que se ha hecho. La idea es entonces minimizar la cantidad de retrabajo, objetivo deseado pero difícil de lograr sin un adecuado sistema de gestión de calidad (Synergix, 2008).

Infrautilización de la persona. La infrautilización es la utilización por debajo de los estándares o especificaciones para los que una persona tiene la capacidad. Ocurre cuando las actividades de las tareas a realizar son muy inferiores a la capacidad profesional del trabajador. Genera sensación de infravaloración profesional. El trabajador piensa que puede cumplir un papel más importante en su empresa y que no se aprovechan sus cualidades profesionales (Saludlaboral, 2020).

Administración del tiempo. El tiempo es un recurso muy importante para cualquier persona, sea cual sea la tarea que realice, en el hogar, en las actividades diarias, en el trabajo, etcétera. En el ámbito económico la pérdida de tiempo está ligada a una mala gerencia y a la pérdida de dinero.

El objetivo es organizar adecuadamente el tiempo y las tareas a realizar en ese tiempo; de esta manera, se aprovecha al máximo el mismo. Por otro lado, es importante aprender a detectar los causantes de pérdida de tiempo, para ejercer correcciones y evitarla en la medida posible.

Gerencialmente una buena organización del tiempo debe ir sujeta a una buena coordinación del personal de la empresa. Es necesario aprovechar las cualidades individuales de los empleados, procurar que las tareas no se repitan y que exista buena comunicación entre los diferentes departamentos dentro de la empresa.

Antes de actuar, es preciso planear la distribución del tiempo en las diferentes tareas o acciones a desempeñar. Para planificar el tiempo, bien sea a corto, bien a mediano o largo plazo, es ineludible comenzar por lo siguiente:

- Hacer y usar listas. La gran mayoría de métodos de administración de tiempo rondan en torno a la creación y el uso de listas. La razón es simple: es imposible guardar toda la información en tu cabeza. Un buen ejemplo es utilizar una agenda mensual-anual que contenga los pendientes diarios más importantes.
- Detallar las cosas por hacer, ordenadas por mes, semana o día.
- Un directorio de personas por llamar, organizado por orden alfabético.
- Planear las reuniones y conferencias con el contenido de ideas y puntos a tratar.
- Recortar las reuniones: muchas reuniones no son realmente necesarias y terminan siendo una pérdida considerable de tiempo. Es buena idea implementar una estrategia para minimizarlas en lo posible (Riquelme, 2019).

Buenas prácticas. Una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica de la cual se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas.

Éstos son algunos criterios para la identificación de las buenas prácticas:

- Ha demostrado su pertinencia estratégica como medio más eficaz para obtener un objetivo específico; ha sido adoptada con éxito y ha tenido un impacto positivo en los individuos o en las comunidades
- Es sostenible desde los puntos de vista ambiental, económico y social
- Satisface las necesidades actuales, en particular las necesidades esenciales de los más pobres, sin comprometer la capacidad para hacer frente a las necesidades futuras
- Sensible a los asuntos de género
- Muestra cómo los actores, hombres y mujeres que participan en el proceso fueron capaces de mejorar sus medios de subsistencia
- Técnicamente posible, es fácil de aprender y de aplicar
- Es el resultado de un proceso participativo y genera un sentido de pertenencia de las decisiones y de las acciones
- Replicable y adaptable: tiene un potencial de repetición y, por lo tanto, debe ser adaptable a objetivos similares en diversas situaciones o contextos
- Reduce los riesgos de desastres/crisis (Juschubut, 2020)

Responsabilidad social. Es una ideología personal o grupal de la ética hacia la sociedad. Dicho de otra manera, la responsabilidad social es la obligación de responder ante la sociedad en lo general y ante algunos grupos en lo específico.

Este concepto se relaciona estrechamente con la ética y la moral, dado que las decisiones que toman tanto los individuos como las sociedades o grupos en general tienen consecuencias sobre el resto, y hay que desarrollar una conciencia de conjunto.

Por lo tanto, este término se refiere a la obligación que tiene un integrante de la sociedad respecto a otros miembros o al grupo en su conjunto. Esto quiere decir que aquello que hace una persona puede tener consecuencias, ya sean negativas o positivas, en la comunidad y que el sujeto debe hacerse cargo de ellas.

Tipos de Responsabilidad Social. La tipología de la responsabilidad social puede aplicarse a diferentes realidades, entre las que destacan:

- Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

- Empresa Socialmente Responsable (ESR)

Es la que cumple con un conjunto de normas y principios referentes a la realidad social, económica y ambiental, basada en valores que le ayudan a ser más productiva; establece como principales estándares en su cultura organizacional la ética, la moral y su filosofía organizacional.



- Responsabilidad Social Ambiental (RSA)

La RSA es la imputabilidad de una valoración positiva o negativa por el impacto ecológico de una decisión. Se refiere generalmente al daño causado a otras especies, a la naturaleza en su conjunto o a las futuras generaciones, por las acciones o las inacciones de otro individuo o grupo.

- Responsabilidad Social Universitaria (RSU)

La RSU es la respuesta que tiene una universidad para formar ciudadanos responsables con su entorno, generadores de ideas creativas y comprometidos para ayudar a solucionar problemas sociales y ambientales.



- Responsabilidad Social Gubernamental

La RSG es aquella en que el gobierno asegura y promueve iniciativas en pro del beneficio de las mayorías por medio de una gestión enfocada en el compromiso con su pueblo. Lo anterior debe derivar en leyes, reglamentos o normas en el país que contribuyan al bienestar de los ciudadanos.

- Responsabilidad Social Individual (RSI)

La RSI es responder por las acciones propias, cumplir las obligaciones del papel que cada uno desempeña en la sociedad, al tiempo en que estemos comprometidos y seamos respetuosos con nuestro prójimo y nuestro entorno familiar, social y mundial (Responsabilidadsocial, 2020).

Calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo es una forma diferente de vida dentro de la organización. Busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

Cuando hablamos de calidad de vida en el trabajo, debemos tener en cuenta los siguientes conceptos básicos:

1. *Medio ambiente en la organización.* Salario y prestaciones adecuadas a la realidad que demanda la economía en su momento y oportunidades de superación.
2. *Medio ambiente físico.*
 - Confortable
 - Seguro
 - Funcional
 - Equipo de trabajo adecuado, suficiente y en buen estado
3. *El trabajo mismo.*
 - Tiene un propósito entendido por la persona que lo realiza

- Tiene estándares de desempeño que son razonables, medibles y de reto
- Provee un medio para que el trabajador de ideas sea tomado en cuenta
- Está diseñado de tal manera que el trabajador sepa lo que se espera de él y lo que ha logrado

4. *Relaciones sociales.*

- Al trabajador se le reconoce el trabajo realizado
- Al trabajador se le permite corregir sus errores y deficiencias con ayuda, si es requerida
- El trabajador es miembro de un pequeño grupo de trabajo que es responsable por un logro comprensible

5. *Suficiencia en las retribuciones.*

Esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir.

6. *Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo.*

Condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños, como es el caso de una edad límite en el trabajo, que puede ser potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.

7. *Oportunidades inmediatas para desarrollar las capacidades humanas.*

Se incluyen en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola y la retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación.

8. *Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad.*

Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso y seguridad en el empleo.

9. *Integración social en el trabajo de la organización.*

Esto significa liberarse de prejuicios y proporcionar igualdad, movilidad, apertura interpersonal, apoyo constante a los equipos de trabajo.

10. *Balanceo entre trabajo y vida.*

Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.

Haga la tarea 9. Organización

2.4. Dirección.

Descripción y naturaleza de la dirección. La marcha de toda organización comienza con el hecho de planearla y organizarla, pero una pieza complementaria del engranaje para su operatividad la conforma la orientación directiva o dirección.

Es precisamente la función de la dirección la que orienta la ejecución de los planes y programas que conducen al cumplimiento de la misión organizacional.

La revisión de las teorías alrededor de dicha función la enfoca en el concepto de orientación del recurso humano hacia el logro de los objetivos organizacionales por medio de la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, la promoción, el enriquecimiento del puesto de trabajo, el desarrollo de trabajo y el principio de autoridad.

En las circunstancias actuales de cambio tecnológico, político, social y económico, no se puede pretender enmarcar al directivo dentro de normas y métodos específicos que le indiquen la forma y el estilo de dirigir. Es así como hoy en día se denomina *arte de dirigir* a la manera en que el directivo cumple su misión, utilizando sus facultades personales por medio de la creatividad y la innovación, actuando en forma proactiva en sus decisiones.

En síntesis, la dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa (Koontz, p. 44). "Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación" (Buchele, p. 45).

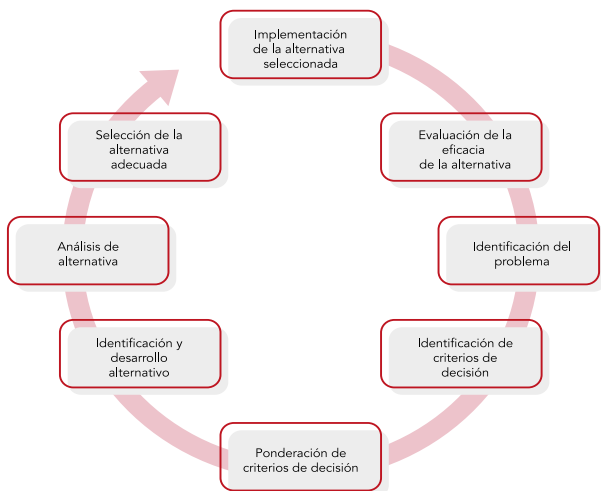
Principios de la función de dirección.

- *Armonía de intereses.* La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la organización.
- *Impersonalidad del mando.* El ejercicio del mando debe evidenciar que la responsabilidad de dirigir a otros es producto de la necesidad de moderar los esfuerzos de sus colaboradores, no el resultado exclusivo de su personalidad. En la dirección no se deben involucrar situaciones personales ni tampoco abusar del mando.
- *Principio de la vía jerárquica:* se refiere al seguimiento del conducto regular en la transmisión de órdenes. Hacerlo de otra forma genera duplicidad en el mando.
- *Principio de la resolución de conflictos.* Un conflicto es el enfrentamiento de intereses opuestos. Cuando en la empresa aparece un conflicto o dilema, es necesario orientarlo hacia la conciliación de las partes, ya que, de no atender a él (solucionarse), provocaría intentos fallidos en una eficaz dirección.

- *Principio de aprovechamiento del conflicto.* El conflicto puede convertirse en un instrumento positivo y aprovechable cuando obliga e induce al encuentro de la mejor solución, que será aquella que concilie los intereses encontrados.

Toma de decisiones. La toma de decisiones es uno de los momentos de mayor significado y trascendencia en el proceso administrativo; corresponde a los altos niveles de dirección organizacional y, en muchos casos, mide su capacidad y acierto en la delegación de funciones.

Se puede definir una decisión como la elección de un curso de acción entre varias alternativas. La literatura sobre administración y la experiencia en la gerencia empresarial indica un proceso lógico para la toma de decisiones, el cual ve reflejado en la siguiente figura.



Proceso lógico para la toma de decisiones

Fuente: <https://www.coursehero.com/file/pkg0g7e/cual-los-subordinados-pueden-comprender-y-contribuir-con-efectividad-y/>

El conflicto y la dirección organizacional. El conflicto se concibe generalmente bajo la connotación de lucha, combate, antagonismo, discrepancia, confrontación, y se asimila con lo negativo y adverso; no obstante, en la actualidad se hace necesario cambiar ese pensamiento y, por tanto, el conflicto debe concebirse como sinónimo de crecimiento y desarrollo, ya que el objetivo es llevarlo a niveles de conciliación.

El conflicto es un proceso inevitable en ambientes sociales y constituye una situación en la que se debe tomar una decisión entre diferentes caminos alternativos y planes de acción. En términos generales, el conflicto surge del enfrentamiento de diferentes intereses y de factores de poder, autoridad y dominación. Se puede clasificar de las siguientes maneras:

- Con base en sus causas: hechos, objetivos, medios o valores
- Con base en los comprometidos: interpersonales o intergrupales
- En relación con su etapa de desarrollo: latentes, advertidos o experimentados

El conflicto y la dirección. Hoy se habla de entrenar a los directivos para enfrentar el conflicto, sobre todo en habilidades de negociación, con un propósito fundamental: utilizar el conflicto como factor de crecimiento y desarrollo.

Los principios de la dirección organizacional incluyen dos aspectos fundamentales:

- a. El principio de resolución de conflictos con base en la conciliación de intereses.
- b. El principio del aprovechamiento del conflicto, utilizándolo como vehículo positivo para empujar el desarrollo de la organización.

Se deduce, entonces, que el gerente o supervisor debe ser creativo, tolerante, pluralista e inteligente ante el manejo del conflicto, ya que éste es connatural para la organización e inherente al uso del poder.

Sin embargo, existen tres condiciones que son inherentes a las organizaciones y que pueden desencadenar en el conflicto:

- a. Diversificación y diferenciación de actividades, lo que a su vez implica diversidad de intereses y diferente uso del poder.
- b. Recursos complicados: esto hace referencia a que la limitación y escasez de los recursos puede generar competencia junto abuso de poder y trato inequitativo.
- c. Actividades interdependientes: la organización como sistema implica interrelación de elementos, áreas o personas, lo que brinda oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otro.

Se espera que el manejo inteligente del conflicto por la alta dirección genere condiciones de crecimiento y desarrollo; no obstante, el conflicto puede dejar resultados como:

- Estimular sentidos de efecto y acompañamiento y uso positivo de las energías
- Fortalecer sentimientos de identidad y pertenencia a la organización
- Despertar la creatividad y la innovación ante la necesidad de solucionarlo
- Controlar y armonizar el poder
- Posibilidad de desencadenar sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad
- Aumentar la cohesión grupal, poniendo en peligro en muchas ocasiones la libertad individual
- Generar desgaste de energías
- Llevar a una parte de la empresa a bloquear la actividad de la otra
- Mal orientado, puede perjudicar las relaciones interpersonales

Administración del conflicto. El liderazgo gerencial mide su eficiencia ante el conflicto. Se reitera que el conflicto debe mirarse como medio para el crecimiento y desarrollo empresarial y no como un desastre organizacional, de tal manera que debe haber una búsqueda incesante de soluciones adecuadas al conflicto.

Se considera que existen cinco maneras de enfrentar el conflicto:

1. *Evasión*: eludir el conflicto, dar la espalda, olvidar. Es de utilización frecuente cuando no se tiene información para enfrentar el conflicto o cuando la solución depende del tiempo.
2. *Cesión*: cuando una de las partes deja que el otro adelante "lo de él", de manera que el primero queda sin lo suyo. Resulta conveniente cuando el individuo se convence realmente de las bondades de "lo de aquél", cuando encuentra que aquéllas son de mayor prioridad que las suyas; cuando acuerda sacrificar a corto plazo, para lograr a mediano o largo plazo, o cuando se trata de algo tan importante que se gana más cediendo que luchando. Aplicando la cesión, aparentemente se soluciona el conflicto interpersonal. Sin embargo, aquel que ha cedido cargará posteriormente con el conflicto de tipo interpersonal, puesto que no está de acuerdo con él.
3. *Imposición*: se lleva a cabo cuando "yo logro" lo mío, sacrificando para ello lo de él. Desafortunadamente es la estrategia comúnmente utilizada. Resulta apropiada en situaciones de emergencia, ante un peligro o cuando otro se encuentra renuente a tomar una decisión. El uso común y mayoritario de esta estrategia genera conflictos intrapersonales e impersonales y hace ver a la persona como autócrata.
4. *Transacción*: en esta situación nadie logra todo, pero nadie pierde todo; tampoco nadie queda contento, nadie queda satisfecho totalmente y todos se sienten engañados.
5. *Colaboración*: por medio de esta estrategia se logra el bienestar de todos y para todos, producto del efecto sinérgico de contribución de las partes, pues ambas logran aquello que esperan o, cuando menos, más de los que podrían esperar del trabajo en forma individual.

Elementos de la dirección organizacional. La dirección organizacional se enfoca en forma global, pero se concreta en la motivación, la comunicación y el liderazgo.

Motivación. Motivar es “inducir a la gente a continuar del modo deseado”. Se presentan muchas opiniones alrededor de la magnitud de la responsabilidad de los directivos para la motivación de los subordinados. Tradicionalmente se parte del supuesto de que los directivos deben lograr esta motivación dentro de las limitaciones impuestas por el grado de autoridad que les haya sido delegada.

Así, un jefe de sección está limitado por la política de la empresa en cuanto a salarios, ascensos y, en forma general, con relación a las disposiciones legales. Lo anterior conduce a deducir que en todos los niveles organizacionales el jefe tiene limitaciones a su capacidad para motivar a sus subordinados y que las limitaciones se hacen mayores a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

Ha sido preocupación constante de los psicólogos organizacionales estudiar los aspectos que estimulan a una persona a actuar en determinada forma. Lo anterior da origen a las teorías conductuales sobre la motivación, entre las que destacan, por relevante aplicación al campo empresarial, las de Abraham Maslow, Douglas Mc. Gregor, Frederick Herzberg, David McClellan, Edward Lawler y Víctor Vroom. Además, hay que recordar que, directa o indirectamente y con diferentes énfasis, las “teorías administrativas” que se han generado en la historia de la administración han hablado sobre la motivación del recurso humano.

Comunicación. Es fundamental que la información que se genere y fluye al interior de la organización, igualmente que la información que se recibe desde el entorno (información de retorno) se sistematice y envíe a todos los comprometidos a través de los canales apropiados y de mayor avance tecnológico.

La distorsión de la información puede crear, dentro de la organización, desbalances entre su misión y objetivos y la actividad realizada, además de generar un clima organizacional viciado e incontrolable.

La comunicación puede entenderse como el proceso de interacción social por medio del cual se trata de producir cambio en la manera de ser, pensar y actuar de las personas, valiéndose para tal propósito de acciones, símbolos, códigos, palabras, imágenes, entre otros aspectos.

La comunicación incluye los siguientes elementos:

- *Emisor o fuente:* persona, cosa o proceso que emite el mensaje.
- *Trasmisor o codificador:* equipo que conecta la fuente con el canal, es decir, quien codifica el mensaje emitido hacia el canal.
- *Canal:* sistema de conducción del mensaje.
- *Receptor o decodificador:* equipo situado entre el canal y el destinatario, decodifica el mensaje.
- *Destino:* persona, cosa o proceso hacia el cual se envía el mensaje.

Barreras en el proceso de comunicación.

Barreras semánticas. Hacen referencia al cambio de significado; es decir que, al hablar o escribir, empleamos una palabra con un significado que no corresponde. Por tanto, se debe considerar el siguiente listado:

- Interpretación de la palabra
- Decodificación de gestos
- Traslaciones del lenguaje
- Significado de signos y símbolos
- Sentido de los recursos

Barreras humanas. Surgen cuando una de las personas que intervienen en una comunicación interpersonal presenta defectos orgánicos en la vista, la audición o en la zona de articulación, lo que ocasiona interferencias en el acto comunicativo, por ejemplo:

- Variaciones en la percepción
- Diferencias de sensibilidad
- Variables de la personalidad
- Discrepancias de competencias
- Límite sensorial

El análisis de las barreras señaladas puede llevar a una conclusión: las personas, por su naturaleza humana, pueden distorsionar la información. Se deduce entonces que en la organización se debe disminuir al máximo la probabilidad de distorsión de la información, principalmente en cuanto al mensaje escrito y oportuno.

Tipos de comunicación. El flujo de información se vale de la vía jerárquica, los conductos regulares y la estructura organizacional; se puede clasificar en varios tipos:

- *Comunicación vertical descendente:* fluye de acuerdo con niveles de autoridad y responsabilidad, desde la jefatura hasta los niveles de subordinación.
- *Comunicación vertical ascendente:* fluye de los niveles más bajos hacia los más altos.
- *Comunicación lateral:* fluye en los niveles paralelos.

Es importante recalcar que, para el directivo organizacional, canalizar aquella información de "corredor" es primordial, pues ésta puede incidir fuertemente en el proceso administrativo.

Liderazgo. La dirección organizacional implica el compromiso, la entrega y personalidad de quien dirige. Esta función de responsabilidad considera medios y necesidades para armonizar las tareas del proceso administrativo, con los recursos y personas con las que tiene. Por consiguiente, serían inoperantes el plan estratégico, la estructura organizacional y los medios de control si no se ejerce un liderazgo organizacional por parte de estos directivos, orientado a la estimulación y motivación de las personas y al conocimiento de la empresa hacia su entorno.

Como tal, el directivo de la empresa debe ser un "líder" de gestión que garantice:

- El cumplimiento de la misión
- La armonía organizacional
- La calidad de los procesos

- El reconocimiento social de la organización
- La productividad y la rentabilidad de la empresa
- La permanencia de la empresa en el mercado
- La sana competencia
- La satisfacción del cliente
- La integración de las tareas, recursos y personas
- Inteligencia en la toma de decisiones

Haga la tarea 10. *Análisis de perfiles*

2.5. Control.

Control, como función administrativa, es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El control como función administrativa es importante porque se da en todas las demás funciones administrativas; hay control de la organización, la dirección, la integración, etcétera (Ponce, 1978).

Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente (Fayol).

Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección con las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan (Koontz y O'Donnell).

Del estudio de las anteriores definiciones es posible obtener sus elementos coincidentes:

1. *Relación con lo planeado.* El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la plantación. Como se dejó entrever, muchas de las técnicas de planeación lo son también de control.

2. *Medición.* Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
3. *Detectar desviaciones.* Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
4. *Establecer medidas correctivas.* El objetivo del control es prever y corregir los errores.

Con base en estos elementos, se puede definir el control como “evaluación y medición de la ejecución de los planes, con fin de detectar y prever desviaciones, y para establecer las medidas correctivas necesarias” (Münch, 2006).

Control es la fase del proceso administrativo por medio del cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos, con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa (Münch, 2010).

El control es de vital importancia, dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión
- Promueve el aseguramiento de la calidad
- Protege los activos de la empresa
- Garantiza el cumplimiento de los planes
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo
- Detecta y analiza las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan
- Es el fundamento para el proceso de planeación

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (elaboradas en el nivel institucional), de los planes tácticos (elaborados en el nivel intermedio) y de los planes operacionales (elaborados en el nivel operacional) se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos. Los tres niveles de control están interconectados y entrelazados íntimamente. En la práctica no existe una separación clara entre ellos (Chiavenato, 2001).

| EL CONTROL EN LOS TRES NIVELES DE LA EMPRESA | | | | |
|--|-----------------|--------------------------------|---------------------------|---|
| Nivel de la empresa | Tipo de control | Contenido | Tiempo | Amplitud |
| Institucional | Estratégico | Genérico y sintético | Orientado a largo plazo | Macroorientado. Considera la empresa en su totalidad, como un sistema |
| Intermedio | Táctico | Menos genérico y más detallado | Orientado a mediano plazo | Considera cada unidad de la empresa (departamento) o cada conjunto de recursos por separado |
| Operacional | Operacional | Detallado y analítico | Orientado a corto plazo | Microorientado. Considera cada tarea u operación |

Fuente: <https://www.coursehero.com/file/p55ct66h/A-medida-que-los-puestos-a-controlar-se-alejan-de-laoperaci%C3%B3n-se-vuelven-m%C3%A1s/>

El control busca atender dos finalidades principales:

- Corregir fallas o errores existentes:* el control sirve para detectar fallas o errores, ya sea en la planeación o en la ejecución, para aplicar las medidas correctivas adecuadas, con el fin de remediarlo.
- Prevenir nuevas fallas o errores:* al corregir las fallas o los errores existentes, el control aplica los medios necesarios para evitarlos en el futuro (Chiavenato, 2001).

El control consiste básicamente en un proceso que orienta la actividad ejercida para un fin previamente determinado. La esencia del control se basa en verificar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se presupone que se conocen y están previstos. Esto significa que el concepto de control no puede existir sin el concepto de planeación.

La administración crea mecanismos para controlar todos los aspectos posibles en la organización. Los controles organizacionales sirven para lo siguiente (Chiavenato, 2001).

- a. Establecer estándares de desempeño mediante inspecciones, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción.
- b. Establecer patrones de calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa mediante entrenamiento del personal, inspección, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.
- c. Proteger los bienes de la organización frente a posibles abusos, desperdicios o robos, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.
- d. Limitar la autoridad ejercida por las diversas posiciones o niveles organizacionales, mediante la descripción de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoría.
- e. Evaluar y dirigir el desempeño de las personas por medio de sistemas de evaluación del desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida información sobre producción por cada empleado o pérdidas por empleado, etcétera.
- f. Establecer medios preventivos para garantizar el alcance de los objetivos de la empresa, puesto que los objetivos ayudan a definir el desempeño apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para el logro de los resultados deseados.

Los controles pueden estar situados en el nivel institucional, en el nivel intermedio o en el nivel operacional, o incluso diseminados en todos ellos, según las características de la empresa.

La ampliación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

- Equilibrio

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado del control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada está siendo debidamente aplicada.

- De los estándares

Se refiere a que los controles existen en función de la identificación de los estándares. Ningún control será válido si no se fundamenta en un estándar a seguir. Por tanto, es imprescindible establecer modelos, medidas específicas de actuación o estándares, que sirvan de patrón para evaluar lo establecido anteriormente. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares.

Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y dinero.

- De la oportunidad

El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno; es decir que debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación. Un control, cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la consecución de los objetivos al mínimo.

- De las desviaciones

Todas las variaciones o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctas.

- Costeabilidad

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, con las ventajas reales que éste reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditué resultan menores que el costo y el tiempo que aplica su implantación.

- De excepción

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales y representativas, a fin de reducir costo y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

- De la función controlada

Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. Una aplicación clara de este principio se puede encontrar en el siguiente ejemplo: el control que elabora los estados financieros de una empresa no será la persona más idónea para auditarlos o determinar si son verídicos o no, pues en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal.

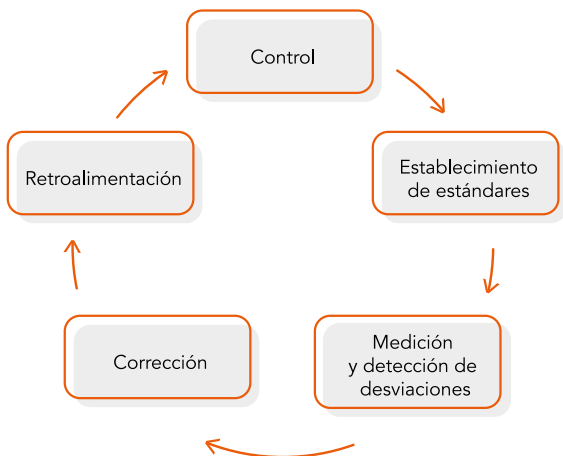
El control es una función administrativa y la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño, para tomar la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador (Chiavenato, 2001).

El control estratégico, también llamado *control organizacional*, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como o un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético; de allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa:

1. *Nivel de decisión*: es decidido en el nivel institucional de la empresa.
2. *Dimensión temporal*: es orientado a largo plazo.
3. *Cobertura*: es genérico y abarca la empresa en su totalidad.

Debido a la complejidad y a las muy diversas actividades de la empresa, se hace difícil abordar el control en su totalidad, ya que existen muchos tipos de él: financiero, contable, de producción, de calidad, de inventarios, de ventas, de personal, etc. Esto significa que, dentro de las empresas, muchas personas se encargan de tareas relacionadas con el seguimiento y evaluación de las actividades actuales y pasadas, comparándolas con las normas y patrones deseados. Si los resultados son insuficientes o si se desvían de las normas prescritas, debe tomarse una acción correctiva. Como sistemas abiertos, las empresas procuran igualmente controlar sus actividades manteniéndolas siempre dentro de los parámetros o disposiciones adecuados. En ese momento surge la noción de control.

Algunos elementos de control son: identificación de estándares, medición, comparación, detección de desviaciones, corrección y retroalimentación. Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo con la cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones para reiniciar el proceso (Münch, 2010).



El proceso de control

Fuente: recuperado de Münch (2010)

Establecimiento de estándares e indicadores. El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados (Münch, 2010).

Existen varios tipos de patrones utilizados para evaluar y controlar los diferentes recursos de la empresa (Chiavenato, 2001):

- a. *Patrones de cantidad:* número de empleados, volumen de producción, volumen de ventas, porcentajes de rotación de inventarios, índice de accidentes, etcétera.
- b. *Patrones de calidad:* para la producción, funcionamiento de máquinas y equipos, calidad de los productos y servicios de la empresa, de la asistencia técnica, etcétera.
- c. *Patrones de tiempo:* permanencia media del empleado en la empresa, patrones de tiempo en la producción, tiempo de procesamiento de los pedidos de los clientes, etcétera.

- d. *Patrones de costos*: costo de almacenamiento de materias primas, costo de procesamiento de un pedido, costo de una solicitud de material, costo de una orden de servicio, relación costo-beneficio de un nuevo equipo, costos directos e indirectos de producción, etcétera.

Medición y detección de desviaciones. Consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones. Para llevar a cabo esta función, se utilizan primordialmente los sistemas de información; por tanto, la efectividad de la medición dependerá directamente de la fiabilidad y exactitud de la información, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta) y válida, para que, con unidades de medida apropiadas, mida realmente el fenómeno que considera, además de ser también fluida (que se canalice por los canales de comunicación adecuados) (Münch, 2010).

La comparación del desempeño (Chiavenato, 2001) con lo que se planeó busca localizar los errores o desviaciones, principalmente para permitir la predicción de otros resultados futuros. Un buen sistema de control debe proporcionar rápidas comparaciones, localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas del futuro. No es posible modificar el pasado, pero su comprensión ayuda a crear, a partir del presente, las condiciones para que las futuras operaciones obtengan mejores resultados.

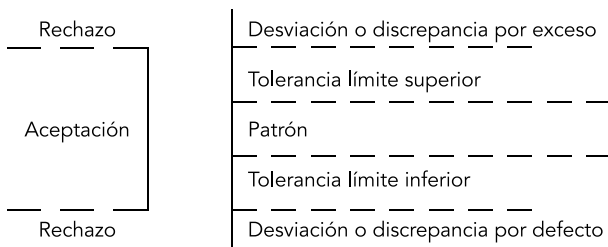
La comparación puede efectuarse por medio de:

- a. *Resultados*: cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace después de terminada la operación. La medición se realiza en términos de algo listo y acabado, al final de la línea, y presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y fallas de una operación ya concluida.

- b. *Desempeño*: cuando la comparación entre el patrón y la variable se efectúa paralelamente a la operación, es decir, cuando la comparación acompaña la ejecución de la operación. La medición es concomitante con el procesamiento de la operación. Se hace paralelamente al tiempo y corresponde a un monitoreo del desempeño, sin interferir en el resultado o en su consecución.

La comparación del resultado o del desempeño con relación al patrón puede generar tres posibilidades (Chiavenato, 2001):

- a. *Conformidad o aceptación*: el resultado o desempeño concuerda con el patrón y, por tanto, se acepta.
- b. El resultado o desempeño presenta una *leve desviación* respecto al patrón, pero dentro de la tolerancia permitida, y, en consecuencia, se acepta, aunque la conformidad no sea la ideal.
- c. *Rechazo*: el resultado o desempeño presenta desviación, o diferencia por exceso o por defecto, con relación al patrón, más allá de la tolerancia permitida; por tanto, se rechaza y se somete a una acción correctiva.



Las posibilidades de la comparación con el patrón

Fuente: recuperado de Chiavenato (2001)

Corrección. Antes de iniciar la acción correctiva, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema. Un ejemplo frecuente de esta situación sucede cuando existe una disminución en las ventas, lo cual indica que no se han logrado los objetivos. Antes de implantar una medida correctiva, es conveniente analizar si esta disminución se debe a la escasa calidad en el producto o a deficientes procesos mercadológicos (Münch, 2010).

El control debe indicar cuándo el desempeño no está de acuerdo con un patrón establecido y cuál es la medida correctiva que debe adoptarse. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánto, dónde y cómo debe ejecutarse la corrección. La acción correctiva se toma a partir de los datos cuantitativos generados en las tres fases anteriores del proceso de control. Las decisiones sobre las correcciones que se van a hacer representan la culminación del proceso de control (Chiavenato, 2001).

Retroalimentación. Mediante la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron. De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema (Münch, 2010).

Herramientas de control. Todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control. A partir del momento en que se determina un objetivo (si éste es correctamente definido), se establece un control, ya que un objetivo es un estándar. Por lo tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación, y viceversa.

Las técnicas de control se aplican en todas las áreas funcionales de la empresa. Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria (Münch, 2010).

Tipos de control. Para que el control sea efectivo debe desarrollarse de manera integral y aplicarse continuamente a la empresa. El control puede ser:

- *Preliminar.* Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- *Concurrente.* Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.
- *Posterior.* Se aplica después de haber realizado las actividades.

Sistemas de control. Para establecer un sistema de control, se requiere:

- Contar con objetivos y estándares e indicadores
- Capacitar al personal para que comprenda y aplique los controles
- Evaluar la efectividad de los controles (Münch, 2010)

Algunos de los sistemas de control más usuales son tres: reportes e informes, sistemas de información, y formas.

Reportes e informes (Münch, 2010). Existen múltiples tipos de reportes e informes. En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe, es conveniente tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- *Confiabilidad.* Es imprescindible que los reportes se sustenten en información confiable.
- *Unidad en el tema.* Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
- *Indicativos.* Deben revelar indicadores importantes.
- *Claridad y concisión.* Los informes largos, detallados y genéricos originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.
- *Gráficas y audiovisuales.* De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información.

- *Frecuencia.* Contar con información oportuna y periódica no implica que ésta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.
- *Oportunidad.* Deben ser actualizados y entregarse en tiempo y forma.



Herramientas y principios del proceso de control

Fuente: recuperado de Münch (2010)

Sistema de información. Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones y actividades de la empresa, entre las que destacan bases de datos, reportes, informes, estadísticas, proyecciones, análisis del entorno, entre otros (Münch, 2010).

Deben establecerse de acuerdo con las particularidades y requerimientos de cada organización y tomar en cuenta las necesidades reales de la empresa, así como el costo-beneficio del sistema, ya que muchas veces el deseo de controlar puede originar papeleo excesivo y burocratización. Por supuesto, un buen sistema de información debe ser confiable, oportuno, validado, amigable y de fácil manejo.

Formas. Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento. Existen multitud de formas que se utilizan en la empresa, las cuales van desde una tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad. Las formas facilitan la transmisión de información y sirven para registrar adecuadamente las operaciones (Münch, 2010).

Indicadores. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores, ya que éstos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, a fin de minimizar errores y, consecuentemente, evitar pérdidas de tiempo y dinero. Independientemente del tamaño de la empresa, los objetivos e indicadores bien establecidos son los estándares que sirven para evaluar el logro de resultados. Una de las ventajas de este método es que en él se utilizan razones o indicadores cuantitativos para cada uno de los factores anteriormente mencionados (Münch, 2010).

Conozca a continuación, ejemplos de indicadores y fórmulas para medir la ejecución dentro de un espacio.

| | | |
|------------------------------|---|--|
| 1. Índice general financiero | } | $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Obligaciones a corto plazo}}$ |
| | | $\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$ |
| | | $\frac{\text{Capital contable}}{\text{Obligaciones totales}}$ |
| | | $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ |
| | | $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Inventarios}}$ |
| | | $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo}}$ |
| | | $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital contable}}$ |

| | | | |
|----------------------------|---|--|--|
| 2. Indicadores financieros | } | 1. Liquidez en relación con la estructura: | $\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$ |
| | | | $\frac{\text{Pasivo fijo}}{\text{Activo fijo}}$ |
| | | 2. Grado de autofinanciamiento: | $\frac{\text{Reservas de capital}}{\text{Capital social}}$ |
| | | 3. Dependencia bancaria: | $\frac{\text{Créditos bancarios}}{\text{Activo total}}$ |
| | | 4. Movilidad del activo circulante: | $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Capital contable}}$ |
| | | | $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo total}}$ |
| | | 5. Movilidad de los inventarios: | $\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$ |
| | | 6. Rendimiento del activo total: | $\frac{\text{Utilidad neta} + \text{Interés pagado}}{\text{Activo total}}$ |
| 2. Indicadores financieros | } | 7. Rendimiento del capital social: | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}}$ |
| | | 8. Grado de seguridad de los acreedores: | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivo total}}$ |
| 3. Indicadores de personal | } | 1. Relación entre los tipos de trabajo: | $\frac{\text{Número de empleados}}{\text{Número de obreros}}$ |
| | | 2. Relación entre los tipos de salario: | $\frac{\text{Salarios indirectos}}{\text{Salarios directos}}$ |
| | | 3. Horas de trabajo por trabajador: | $\frac{\text{Total de hrs. - hrs. hombre trabajadas}}{\text{Promedio del número de trabajadores}}$ |
| | | 4. Rotación de la mano de obra: | $\frac{\text{Número de trabajadores separados}}{\text{Promedio de trabajadores ocupados}}$ |
| | | 5. Promedio de salarios por hora: | $\frac{\text{Importe total de los salarios}}{\text{Horas hombre trabajadas}}$ |
| | | 6. Importancia de los salarios: | $\frac{\text{Salarios}}{\text{Costos de fabricación}}$ |
| | | 7. Costo de las prestaciones por trabajador: | $\frac{\text{Costo total de trabajo - sueldos y salarios}}{\text{Número de trabajadores}}$ |
| | | 8. Ventas por trabajador: | $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número de trabajadores}}$ |

Ejemplos de indicadores. Fórmulas para medir la ejecución

Fuente: recuperado de Münch (2010)

Haga la tarea 11. Estándares e indicadores

TAREAS

Tarea 7. *Proceso administrativo*

Tema. *Proceso administrativo*

Subtema. *Introducción al proceso administrativo*

Esta tarea tiene como propósito que el estudiante-aprendiz reconozca el concepto y las fases del proceso administrativo.

Instrucciones:

Con base en el tema 2.1. (*Introducción al proceso administrativo*) y las fuentes de consulta complementarias, **desarrolle** un mapa conceptual, en formato digital, que conjunte el concepto de *proceso administrativo*, su importancia y sus cuatro fases (planeación, organización, dirección y control).

Criterios de evaluación:

1. Tema principal
2. Concepto de *proceso administrativo*
3. Importancia del proceso administrativo
4. Fases de la administración (planeación, organización, dirección y control).
5. Palabras clave
6. Organización de las ideas
7. Creatividad

Además se valorará:

8. Ortografía

Lista de cotejo. Tarea 7. Proceso administrativo
(Valor de la actividad: 5 puntos)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

| <i>Criterio</i> | <i>Sí</i> | <i>No</i> | <i>Calificación</i> |
|--|-----------|-----------|---------------------|
| 1. Tema principal en el centro como tronco del cual se desprenden las demás ramificaciones. | .2 | 0 | |
| 2. Concepto de <i>proceso administrativo</i> . | .5 | 0 | |
| 3. Importancia del proceso administrativo. | .5 | 0 | |
| 4. Fase administrativa: Planeación. | .5 | 0 | |
| 5. Fase administrativa: Organización. | .5 | 0 | |
| 6. Fase administrativa: Dirección. | .5 | 0 | |
| 7. Fase administrativa: Control. | .5 | 0 | |
| 8. Palabras clave. Se manejan conceptos importantes, diferenciando las ideas principales de las secundarias, conectadas con palabras que facilitan su comprensión. | .5 | 0 | |
| 9. Organización de las ideas. Los elementos que componen el mapa se encuentran organizados de forma jerárquica. | .5 | 0 | |
| 10. Creatividad. | .3 | | |
| 11. Ortografía. | .5 | 0 | |
| <i>Total:</i> | 5 puntos | 0 | |

Tarea 8. Planeación institucional

Tema. Proceso administrativo

Subtema. Planeación

Esta tarea tiene como propósito que el estudiante-aprendiz diseñe elementos de una planeación institucional.

Instrucciones:

Con base en el tema 2.2. (Planeación), **desarrolle o investigue** los puntos base administrativos y un proceso de planeación básico de una institución cooperativa, los cuales contengan: misión, visión, valores, análisis FODA y un diagrama de flujo de resolución de alguno de sus procesos.

Criterios de evaluación:

1. Nombre de la institución cooperativa
2. Misión
3. Visión
4. Valores
5. Análisis FODA
6. Diagrama de flujo de resolución de alguno de sus procesos

Además se valorará:

7. Ortografía

Lista de cotejo. *Tarea 8. Planeación institucional*
(Valor de la actividad: 5 puntos)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

| <i>Criterio</i> | <i>Sí</i> | <i>No</i> | <i>Calificación</i> |
|---|-----------|-----------|---------------------|
| 1. Nombre de la institución cooperativa. | 1.5 | 0 | |
| 2. Misión. | .5 | 0 | |
| 3. Visión. | .5 | 0 | |
| 4. Valores. | .5 | 0 | |
| 5. Análisis FODA. | 3 | 0 | |
| 6. Diagrama de flujo de resolución de alguno de sus procesos. | 3 | 0 | |
| 7. Ortografía. | 1 | 0 | |
| <i>Total:</i> | 10 puntos | 0 | |

Tarea 9. Organización

Tema. *Proceso administrativo*

Subtema. *Organización*

Esta tarea tiene como propósito que el estudiante-aprendiz reconozca y diferencie la división del trabajo, la jerarquización, coordinación y departamentalización por función dentro de un espacio corporativo.

Instrucciones:

Con base en el tema 2.3. (*Organización*), **desarrolle o investigue** el proceso de organización de una institución cooperativa, que contenga: organigrama general, descripción de una de sus áreas, descripción de las funciones del área seleccionada y perfiles de puesto de la misma.

Criterios de evaluación:

1. Nombre de la institución cooperativa
2. Organigrama general de la institución cooperativa
3. Nombre del área seleccionada
4. Descripción del área seleccionada
5. Descripción de las funciones del área seleccionada
6. Perfiles de puesto del área seleccionada

Además se valorará:

7. Ortografía

Lista de cotejo. Tarea 9. Organización
(Valor de la actividad: 10 puntos)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

| <i>Criterio</i> | <i>Sí</i> | <i>No</i> | <i>Calificación</i> |
|--|-----------|-----------|---------------------|
| 1. Nombre de la institución cooperativa. | 1 | 0 | |
| 2. Organigrama general de la institución cooperativa. | 2 | 0 | |
| 3. Nombre del área seleccionada. | .5 | 0 | |
| 4. Descripción del área seleccionada. | 2 | 0 | |
| 5. Descripción de las funciones del área seleccionada. | 2 | 0 | |
| 6. Perfiles de puesto del área seleccionada. | 2 | 0 | |
| 7. Ortografía. | .5 | 0 | |
| <i>Total:</i> | 10 puntos | 0 | |

Tarea 10. Análisis de perfiles

Tema. *Proceso administrativo*

Subtema: *Dirección*

Esta tarea tiene como propósito que el estudiante-aprendiz reconozca la toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, supervisión y liderazgo de un espacio corporativo.

Instrucciones:

Con base en el tema 2.4. (*Dirección*), **elabore** a modo de ensayo un análisis administrativo de algún puesto directivo de una institución cooperativa. Dicho reporte debe responder como mínimo las siguientes preguntas.

- ¿Cómo es la toma de decisiones?
- ¿Qué estilo de liderazgo predomina en la institución?
- ¿Cómo es la motivación hacia los colaboradores?
- ¿Cómo es la comunicación entre áreas, departamentos y hacia los colaboradores?

Criterios de evaluación:

1. Título que permita al lector percibir una idea clara del contenido.
2. Introducción. Precisión en el tema y la idea central del mismo, ampliando el panorama del lector.
 - Nombre y contexto breve de la institución cooperativa de la cual se habla.
3. Desarrollo. Claridad en los argumentos que sustentan la idea central.
Resolución a preguntas base:
 - ¿Cómo es la toma de decisiones?
 - ¿Qué estilo de liderazgo predomina en la institución?
 - ¿Cómo es la motivación hacia los colaboradores?
 - ¿Cómo es la comunicación entre áreas, departamentos y hacia los colaboradores?
4. Conclusión o cierre de ideas. Síntesis organizada de las ideas expuestas en el desarrollo y una reflexión final completa.

Además se valorará:

5. Coherencia en las ideas
6. Ortografía

Lista de cotejo. Tarea 10. Análisis de perfiles
(Valor de la actividad: 10 puntos)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

| criterio | Sí | No | Calificación |
|---|-----------|----|--------------|
| 1. Título de acuerdo con el contenido. El título permite al lector percibir una idea clara del contenido. | 1 | 0 | |
| 2. Introducción pertinente. Nombre y contexto breve de la institución cooperativa de la cual se habla. | 1 | 0 | |
| 3. Desarrollo. Resolución a preguntas base: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la toma de decisiones? • ¿Qué estilo de liderazgo predomina en la institución? • ¿Cómo es la motivación hacia los colaboradores? • ¿Cómo es la comunicación entre áreas, departamentos y hacia los colaboradores? | 5 | 0 | |
| 4. Conclusión o cierre de ideas: sintetiza de manera organizada las ideas expuestas en el desarrollo y realiza una reflexión final completa. | 1 | 0 | |
| 5. Coherencia en las ideas: el texto tiene coherencia y presenta una adecuada relación entre palabras y enunciados. | 1 | 0 | |
| 6. Ortografía. Utiliza correctamente las reglas ortográficas. | 1 | 0 | |
| <i>Total:</i> | 10 puntos | 0 | |

Tarea 11. Estándares e indicadores

Tema. *Proceso administrativo*

Subtema. *Control*

Esta tarea tiene como propósito que el estudiante-aprendiz reconozca los elementos de control dentro de un espacio corporativo.

Instrucciones:

Con base en el tema 2.5. (*Dirección*), **desarrolle** a modo de ensayo el resultado final de una investigación a una institución cooperativa, basado en las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué y cuáles son los indicadores principales que maneja la institución?
2. ¿Qué miden y qué resultados se tienen?
3. ¿Qué se hace con la información?
4. ¿Se tiene retroalimentación de los indicadores hacia las áreas correspondientes?

Criterios de evaluación:

1. Título que permita al lector percibir una idea clara del contenido.
2. Introducción. Precisión en el tema y la idea central del mismo, ampliando el panorama del lector.
 - Nombre y contexto breve de la institución cooperativa de la cual se habla.
3. Desarrollo. Claridad en los argumentos que sustentan la idea central. Resolución a preguntas base:
 - ¿Qué y cuáles son los indicadores principales que maneja la institución?
 - ¿Qué miden y qué resultados se tienen?
 - ¿Qué se hace con la información?
 - ¿Se tiene retroalimentación de los indicadores hacia las áreas correspondientes?
4. Conclusión o cierre de ideas. Síntesis organizada de las ideas expuestas en el desarrollo y una reflexión final completa.

Además se valorará:

5. Coherencia en las ideas
6. Ortografía

Lista de cotejo. Tarea 11. Estándares e indicadores
(Valor de la actividad: 10 puntos)

Nombre del estudiante-aprendiz:

Nombre del docente:

| <i>Criterio</i> | <i>Sí</i> | <i>No</i> | <i>Calificación</i> |
|--|-----------|-----------|---------------------|
| 1. Título de acuerdo con el contenido. El título permite al lector percibir una idea clara del contenido. | 1 | 0 | |
| 2. Introducción pertinente. Nombre y contexto breve de la institución cooperativa de la cual se habla. | 1 | 0 | |
| 3. Desarrollo. Resolución a preguntas base: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué y cuáles son los indicadores principales que maneja la institución? • ¿Qué miden y qué resultados se tienen? • ¿Qué se hace con la información? • ¿Se tiene retroalimentación de los indicadores hacia las áreas correspondientes? | 5 | 0 | |
| 4. Conclusión o cierre de ideas. Sintetiza de manera organizada las ideas expuestas en el desarrollo y realiza una reflexión final completa. | 1 | 0 | |
| 5. Coherencia en las ideas. El texto tiene coherencia y presenta una adecuada relación entre palabras y enunciados. | 1 | 0 | |
| 6. Ortografía. Utiliza correctamente las reglas ortográficas. | 1 | 0 | |
| <i>Total:</i> | 10 puntos | 0 | |

Bibliografía



Anónimo. (06 marzo, 2020). Identificar y documentar buenas prácticas, recuperado de <https://www.juschubut.gov.ar/index.php/inicio-temisnet/51-info/1770-identificar-y-documentar-buenas-practicas#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20Buenas%20Pr%C3%A1cticas&text=Se%20trata%20de%20una%20experiencia,mayor%20n%C3%BAmero%20posible%20de%20personas>.

Argudo, C. (25 de enero de 2018), ¿Qué es el proceso administrativo?, recuperado de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-proceso-administrativo.html>

Buchele, R. (s.f.). Definiciones de dirección, recuperado de [cursos.aiu.edu/Fundamentos de Administración/PDF/tema 4.pdf](https://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administraci%C3%B3n/PDF/tema%204.pdf)

Cano, C. (2017), La administración y el proceso administrativo, en Plata, C. A., La administración y el proceso administrativo, pp. 73-100, Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Castillo, H. D. (2013). Administración estratégica. Un enfoque metodológico. México, D.F.: Trillas.

Chiavenato, I. (2001), Administración. Proceso administrativo. Teoría, proceso y práctica, Bogotá: McGraw-Hill.

- Económica, Z. (6 febrero, 2018). ¿Qué es Planeación? | Zona Económica, recuperado de <https://www.zonaeconomica.com/que-es-planeacion>
- Fayol, H. (s.f.). Control de gestión, recuperado de eumed.net/libros-gratis: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2009d/618/Control-de-gestion.htm>
- González, T. J. (1 diciembre, 2006). Integración de recursos humanos, recuperado de <https://es.scribd.com/document/325713656/Avances-140-Gonzalez-Rodriguez-pdf>
- Guzmán, I. V. (20 noviembre, 2020). 3.1 Organización, recuperado de Naturaleza de la organización.: [cursos.aiu.edu/Fundamentos de Administración/PDF/tema 3.pdf](https://cursos.aiu.edu/Fundamentos-de-Administración/PDF/tema-3.pdf) · Archivo PDF
- Humanos, L. R. (2020). Los Recursos Humanos, recuperado de <https://www.losrecursoshumanos.com/productividad-laboral/>
- Koontz y Odonnell. (28 marzo, 2016). Concepto de administración, recuperado de <https://elpensante.com/koontz-and-odonnell-concepto-de-administracion/>
- Koontz, H. (s.f.). Luifeder. Obtenido de <https://www.lifeder.com/harold-koontz/>
- Luna, A. G. (2013). Proceso administrativo. México, D.F.: Patria.
- Münch, L. (2006), Fundamentos de Administración, México: Trillas.

-
- Münch, L. (2010), *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, México: Pearson Educación.
- Ponce, A. R. (1978), *Administración de empresas. Teoría y práctica*, México: Limusa.
- Raffino, M. E. (23 septiembre, 2020). Proceso administrativo, recuperado de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
- Responsabilidad Social. (30 octubre, 2019). Responsabilidad Social: qué es, definición, concepto y tipos, recuperado de Responsabilidad Social: qué es, definición, concepto y tipos: <https://www.responsabilidadsocial.net/la-responsabilidad-social-que-es...>
- Riquelme, M. (8 julio, 2019). Administración por objetivos (APO), recuperado de <https://www.webyempresas.com/administracion-por-objetivos-apo/>
- Rodríguez, S. H. (2008), *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*, México: McGraw Hill.
- Saludlaboral, I. (2020). Estrés laboral, recuperado de <https://infantilprl.saludlaboral.org/riesgos-sector/4-riesgos-psicosociales/4-1-estres-2/4-1-5-principales-estresores-laborales/>
- Synergix, T. (1 octubre, 2008). Definimos retribución como..., recuperado de <https://synergix.wordpress.com/2008/10/01/definimos-retribucion-como>



Carrera
Técnico Superior
Universitario en
**Asesor Financiero
Cooperativo**