



Guía de estudio

TERCER
SEMESTRE

El Proceso Administrativo en los Recursos Humanos



PLAN 2014
ACTUALIZADO



PLAN 2014

A C T U A L I Z A D O

CRÉDITOS

Autores:

María Aurora Cedillo Luna en
colaboración de Rosalía Arellano Cortés

Actualización:

Amelia Leocadio Estrada

Coordinadora:

María Aurora Cedillo Luna
Coordinadora de proyectos de Formación
Laboral en Auxiliar de Recursos Humanos



PRESENTACIÓN

Con la finalidad de acompañar el trabajo con el plan y programas de estudio vigentes, además de brindar un recurso didáctico que apoye al cuerpo docente y al estudiantado en el desarrollo de los aprendizajes esperados; el Colegio de Bachilleres desarrolló, a través de la Dirección de Planeación Académica y en colaboración con el personal docente de los veinte planteles, las guías de estudio correspondientes a las tres áreas de formación: básica, específica y laboral.

Las guías pretenden ser un apoyo para que las y los estudiantes trabajen de manera autónoma con los contenidos esenciales de las asignaturas y con las actividades que les ayudarán al logro de los aprendizajes; el rol del cuerpo docente como mediador y agente activo en el aprendizaje del estudiantado no pierde fuerza, por el contrario, se vuelve fundamental para el logro de las intenciones educativas de este material.

Las guías de estudio también son un insumo para que las y los docentes lo aprovechen como material de referencia, de apoyo para el desarrollo de sus sesiones; o bien como un recurso para la evaluación; de manera que, serán ellos, quienes a partir de su experiencia definirán el mejor uso posible y lo adaptarán a las necesidades de sus grupos.

El Colegio de Bachilleres reconoce el trabajo realizado por el personal participante en la elaboración y revisión de la presente guía y agradece su compromiso, entrega y dedicación, los cuales se reflejan en el servicio educativo pertinente y de calidad que se brinda a más de 90,000 estudiantes.



El material está dirigido a los estudiantes de tercer semestre que cursan la asignatura El Proceso Administrativo en los Recursos Humanos, responde a los contenidos esenciales seleccionados del programa de estudios, actividades, criterios de evaluación y otros asuntos de interés de la Salida Ocupacional de Recursos Humanos.

La competencia profesional de ésta es reconocer al proceso administrativo en el área de Recursos Humanos como una herramienta metodológica cuya aplicación permite optimizar los recursos humanos de la empresa para el logro de sus objetivos.

La intención de la asignatura es que el estudiante sea capaz de identificar la base administrativa que da sustento al proceso administrativo en el área de Recursos Humanos, a través de la identificación de las etapas de la planeación, organización, dirección y control, con la finalidad de reconocerlo como una herramienta metodológica para optimizar los recursos humanos de la empresa para el logro de los objetivos.

La asignatura está conformada por tres Cortes de Aprendizaje:

Corte 1. Desarrollo de la Administración: Antecedentes de la Administración y la Administración en la actualidad.

Corte 2. El Proceso Administrativo: El Proceso Administrativo y Etapas del Proceso Administrativo.

Corte 3. La Empresa y el Recursos Humano: Empresa y El Área de Recursos Humanos y el Proceso Administrativo.

Este material está integrado por una serie de actividades de aprendizaje que deberá de realizar el estudiante en forma individual y cuyo objetivo es lograr los aprendizajes esperados señalados en cada uno de los temas.

PRESENTACIÓN	3
INTRODUCCIÓN	4
CORTE DE APRENDIZAJE 1 Desarrollo de la Administración	7
Propósito	8
Conocimientos previos	9
Evaluación diagnóstica	10
Antecedentes de la Administración	11
Actividad de aprendizaje 1	14
Actividad de aprendizaje 2	18
Actividad de aprendizaje 3	34
La administración en la actualidad.	35
Actividad de aprendizaje 4	39
Actividad de aprendizaje 5	44
Síntesis	46
Autoevaluación	47
Fuentes Consultadas	48
CORTE DE APRENDIZAJE 2 El proceso Administrativo	52
Propósito	53
Conocimientos previos	54
Evaluación diagnóstica	55
El Proceso Administrativo	56
Actividad de aprendizaje 1	59
Etapas del Proceso Administrativo.	60
Actividad de aprendizaje 2	63
Actividad de aprendizaje 3	74
Actividad de aprendizaje 4	79
Actividad de aprendizaje 5	83
Síntesis	85
Autoevaluación	86
Fuentes Consultadas	87

CORTE DE APRENDIZAJE 3 La empresa y el Recurso Humano	89
Propósito	90
Conocimientos previos	91
Evaluación diagnóstica	92
Empresa	93
Actividad de aprendizaje 1	96
Actividad de aprendizaje 2	99
Actividad de aprendizaje 3	102
Actividad de aprendizaje 4	107
Actividad de aprendizaje 5	109
El Área de Recursos Humanos y el Proceso Administrativo	110
Actividad de aprendizaje 6	112
Actividad de aprendizaje 7	114
Síntesis	115
Autoevaluación	116
Fuentes consultadas	117
EVALUACIÓN FINAL	119

CORTE

1

Desarrollo de la Administración

Aprendizajes esperados:

Contenidos específicos

Aprendizajes esperados

1. Antecedentes de la Administración.

- 1.1 Orígenes.
- 1.2 Precursores.
- 1.3 Teorías administrativas: Cientificismo, humanista, Neohumano-Relacionista

1. Explica la importancia de los diferentes tipos de manuales administrativos para reconocer las diferentes funciones organizacionales en las empresas.

2. La administración en la actualidad.

- 2.1 Teorías administrativas contemporáneas: Planeación Estratégica y Por objetivos.
- 2.2 Concepto de Administración.

2. Describe el procedimiento de los manuales administrativos para la planeación e implementación en el ámbito laboral.

Al término del corte, el estudiante será capaz de explicar la evolución de la Administración, para reconocer la importancia del recurso humano en la historia de la administración.

RECOMENDACIÓN

Te sugerimos, revise los aprendizajes esperados antes de iniciar con el estudio del corte, realiza las anotaciones que sean necesarias.

Para que logres desarrollar los aprendizajes esperados correspondientes al corte1 es importante que reactives los siguientes conocimientos:

- ✓ Ejemplos de organización en sus actividades cotidianas

Identifica lo que debes saber para que la comprensión de los contenidos sea más fácil, si descubres que has olvidado algo ¡repásalo!



Instrucciones: Escribe tres formas de organizar que utilizas en tu vida. 1.

1.

2.

3.

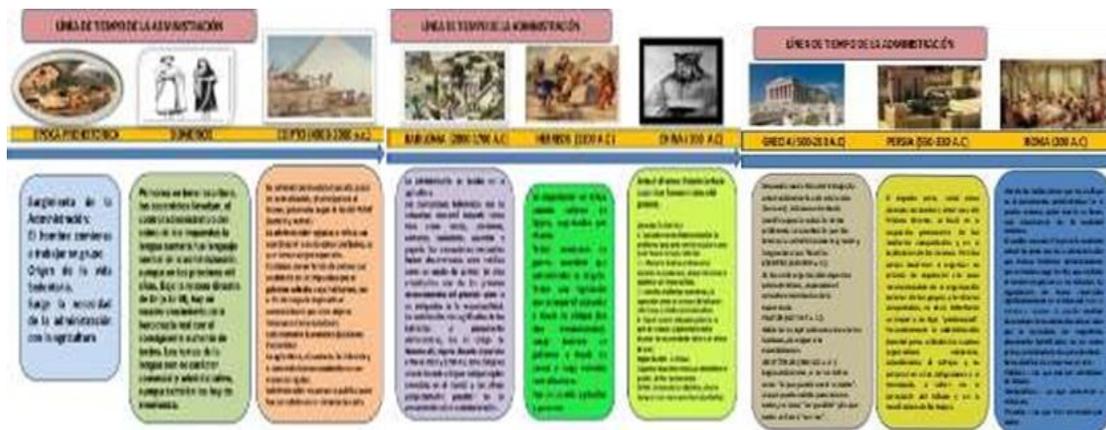


FIGURA 1 LÍNEA DE TIEMPO DE LA ADMINISTRACIÓN

1. Antecedentes de la Administración.

1.1 Orígenes

De acuerdo con Carrillo (2018), la administración nace desde que los seres humanos debieron incorporarse en grupos para lograr cubrir sus necesidades de supervivencia, por lo que se organizaron para complementar sus habilidades, definir reglas y cuidar sus recursos. A medida que los grupos lograban mejorar sus sistemas de colaboración crecieron hasta formar civilizaciones, como se señalan a continuación, en donde la administración debía adecuarse a las nuevas circunstancias a las que se enfrentaban.

Prehistoria

El hombre comienza a trabajar en grupo, surge la necesidad de la administración de la agricultura.

Sumeria

Se han encontrado antecedentes del pensamiento administrativo desde el siglo X a.C. cuando el legislador bíblico Salomón estableció acuerdos comerciales de construcción y formó tratados de paz, además de repartir los recursos equitativamente entre la población, así también en el año 5000 a.C. los sumerios lograron la invención de la escritura y la conservación de registros para un control administrativo tributario.

Egiptia

La aportación de los egipcios fueron las pirámides durante su construcción, manejaban habilidades administrativas y de organización, ya que debían planificar la cantidad de bloques, de donde serían extraídos, ¿cuántos hombres necesitarían? y sobre todo el tiempo de construcción, denotando de esta forma que su sistema de planeación y administración de recursos iba adecuándose más a lo que conocemos hoy en día. La administración reflejaba una coordinación de objetivos prefijados, tenían un sistema económico administrativo burocrático.

Babilónica

Hammurabi rey de Babilonia elaboró leyes de carácter mercantil, tratando temas como ventas, préstamos, contratos, sociedades, acuerdos y pagarés, además sus transacciones eran registradas en tablillas como un medio de control, por otra parte, aquí inició la no delegación de responsabilidades, ya que por ejemplo se castigaba al supervisor de obras y no a los subordinados por el incumplimiento de éstas.

Además, el código de Hammurabi, vigente en el periodo 2000 y 1700 a.C., fue un instrumento en el que se empezaban a definir los salarios mínimos, control, depósitos y responsabilidades comerciales. Posteriormente, en el 604 a.C., Nabucodonosor, al subir al trono, implementó los controles de producción y pagos, así como los incentivos de salario en las fábricas textiles.

China

En el 500 a.C., los escritos de Mencius y Chow denotan que los chinos estudiaban principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control, además de conocimiento de conceptos como: organización, funciones, cooperación, procedimientos para mejorar la eficiencia y técnicas de control mismas que se encontraban en la constitución de Chow que era un directorio de todos los sirvientes del emperador.

Alrededor de 2350 y 2256 a.C. el emperador Yao hizo uso por primera vez de una junta de consejo para tomar decisiones importantes y además ésta servía como una herramienta de comunicación con sus súbditos.

Griega

Lograron tener la capacidad para administrar las operaciones de compañías comerciales, desarrollaron un gobierno democrático que contenía un proceso administrativo, es en esta civilización donde se encuentra el origen del método científico, ya que descubrieron los criterios de investigación e introdujeron la ciencia y la educación en muchos aspectos a la administración.

Fue en este segmento de la historia que Platón aportó la primera teoría sobre la especialización y división del trabajo, donde entre algunas ideas mencionaba que un trabajador debía enfocarse en realizar las tareas para las cuales tenía la habilidad de hacerlo. Sócrates por su parte mencionaba que un buen administrador lograría que sus subordinados obedecieran y cumplieran, seleccionando a los ideales para cada puesto, sin importar el tipo de comercio que estuvieran administrando.

India

Alrededor de 321 a.C. el Arthashastra de Kautilya, aportación que define a la ciencia de la política, social y económica del estado, donde se detallaban las obligaciones del rey, sus ministros y

consejeros, sobre reuniones del consejo, temas de guerra y paz, donde además hacía referencia a la organización de los negocios, leyes, tribunales, gobierno municipal.

costumbres sociales, matrimonio, divorcio, derechos de las mujeres, ingresos, impuestos, minas y factorías, mercados, entre otros, agrupa todos estos aspectos con el fin de lograr el éxito de la política, aunque fue señalado como un elemento que no tenía compasión humana y mucho menos moralidad.

Romana

De acuerdo con Sutori (s/f), la mayor aportación que se les conoce es administrar una población de aproximadamente 50 millones de personas, por medio de estrategias de control y administración como las que se aplicaron en el año 284 d.C. por Diocleciano que consistían en la delegación de autoridad, por medio de la división de su territorio en provincias, diócesis y divisiones geográficas.

Los romanos influyeron en la sociedad actual haciendo uso de la administración, teniendo administradores denominándolos gestores o mandatarios.

Roma clasifica a las empresas en tres:

- ↳ Públicas: Las que realizan actividades del Estado.
- ↳ Semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos.
- ↳ Privadas: Las que eran manejadas por civiles.

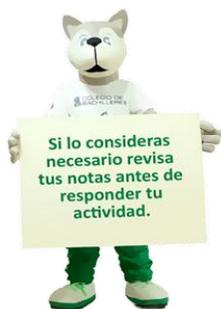
Roma tuvo tres periodos:

- La república: Donde las actividades eran manejadas por el pueblo y predominaba la igualdad de los derechos.
- La monarquía: En donde dirigía el gobierno, la alta sociedad y no intervenía el pueblo.
- La caída del imperio romano: Este período se caracterizó por la desorganización. En la edad media la Iglesia Católica no acepta el lucro y el comercio como una actividad honesta, al no ser aceptado esto nace una nueva corriente llamada ética protestante que sí acepta y fomenta la acumulación de la riqueza.

Actividad de aprendizaje 1

Instrucciones: Anota en el paréntesis de la izquierda la letra del aporte que corresponde a cada civilización.

Civilización		Aporte	
()	Prehistoria	A	estrategias de control y administración, clasifica a las empresas en tres: públicas, semipúblicas y privadas
()	Sumeria	B	principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control, además de conocimiento de conceptos como: organización, funciones, cooperación, procedimientos para mejorar la eficiencia y técnicas de control
()	Egipcia	C	comienza a trabajar en grupo, surge la necesidad de la administración en la agricultura
()	Babilónica	D	acuerdos comerciales, de construcción y formó tratados de paz, además de repartir los recursos equitativamente entre la población
()	China	E	ciencia de la política, social y económica del estado, donde se detallaban las obligaciones del rey, sus ministros y consejeros, sobre reuniones del consejo, temas de guerra y paz
()	Griega	F	leyes de carácter mercantil
()	India	G	primera teoría sobre la especialización y división del trabajo, donde entre algunas ideas mencionaba que un trabajador debía enfocarse en realizar las tareas para las cuales tenía la habilidad de hacerlo
()	Romana	H	planificar la cantidad de bloques, de donde serían extraídos, cuántos hombres necesitarían y sobre todo el tiempo de construcción



1.2 Precursores

Adam Smith



FIGURA 2 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Economista que influyó con gran penetración en el desarrollo de las funciones de la administración, puso gran énfasis sobre la división del trabajo y sus beneficios. (Personajes Históricos, s/f)

Su libro "Riqueza de las naciones" publicado en 1776 en el que hace énfasis en la división del trabajo, que el mismo número de personas es capaz de hacer, basándose en tres características:

- El aumento en destreza de cada obrero en particular.
- El ahorro del tiempo que comúnmente se pierde al pasar de un área a otra de trabajo.
- La invención de numerosas máquinas que facilitan y abrevian el trabajo, además de capacitar a un hombre para hacer el trabajo de varios.

Además, estableció los siguientes principios económicos-administrativos:

- ✓ Las libertades económicas benefician a la sociedad total, bajo la premisa de que cada individuo maximizará su interés propio.
- ✓ La mano invisible del mercado y la competencia restringen los intereses individuales propios, asegurando así la maximización del interés social.
- ✓ El trabajo es el generador de la riqueza.
- ✓ La ley de la oferta y la demanda determina los precios de las mercancías.
- ✓ Cualquier interferencia gubernamental tendería a romper el balance natural. Smith ponderó el concepto de libre empresa; esta tendencia basada en el principio liberal de «dejar hacer» encajaba admirablemente en el pensamiento tecnológico e industrial y dio impulso al desarrollo industrial.



FIGURA 3 ADAM SMITH

Se completa su teoría económica con una concepción sobre el reparto de la renta, la cual estaba dividida en tres fases, el pago salarial, el beneficio para el dueño de la fábrica y la renta de la tierra; en tal sentido propuso que dicho pago salarial debía determinar según las leyes de oferta y demanda, sin embargo tuvo que reconocer que era necesario fijar un monto mínimo de salario que garantizará la subsistencia del empleado y que éste no debía cobrar ningún pago menor que el mínimo.

Robert Owen

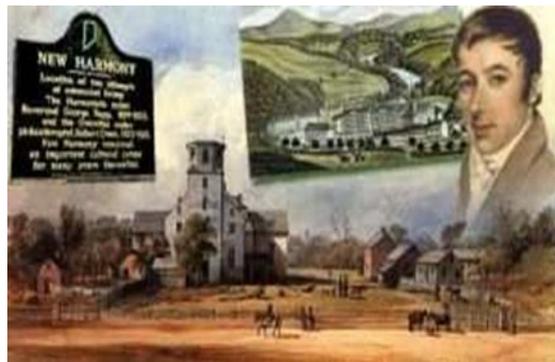


FIGURA 4 COOPERATIVISMO DE ROBERT OWEN

Empresario galés que adquirió su primera fábrica en 1789. Es el padre de la administración de personal y precursor del enfoque de las relaciones humanas, posó sus ojos sobre la necesidad de mejorar el entorno del hombre para reformar la sociedad. Promovió un cambio de paradigma, el mejoramiento humano y no el estímulo de la riqueza, puso el capital al servicio del hombre y no al revés como establecieron las ideas liberales industrialistas. (El libre pensador, s/f)

Richard Arkwright

De acuerdo con Carrillo (2018), se le atribuye a este personaje el Know How, que preparó la llegada de la gran empresa en la industria, esta técnica administrativa proporcionó una exitosa coordinación de hombres, dinero, materiales y máquinas en la producción a gran escala, también fue impulsor y practicante de conceptos en la administración del personal.

Además, tiene contribuciones como la producción continua, la planificación para la ubicación de la planta, la coordinación de las maquinas, materiales, hombre y capital, la disciplina fabril y la división del trabajo, es por esto que se conoce como pionero en uso de eficientes principios de administración.

Charles Babbage

Según Morgan (s/f), Babbage, matemático británico y científico de la computación, fue uno de los iniciadores de la ingeniería industrial y de la administración, desarrolló una máquina calculadora a la que llamó máquina diferencial, precursora de la actual computadora. Anticipó muchas teorías de Taylor y dedujo los inconvenientes del estudio de tiempos. Postuló las ventajas de la división del trabajo: menor tiempo en aprendizaje, mayor habilidad en el desempeño por la repetición frecuente de los procesos semejantes; invención de herramientas y maquinaria para simplificar los procesos, y adecuación del hombre en el puesto.

Henry Fayol

Considerado como el padre de la teoría clásica de la administración, su creencia de que la administración es una actividad común para todos los negocios, gobiernos e incluso hogares, lo llevaron a desarrollar 14 principios de la administración: reglas fundamentales de administración que podían aplicarse a todas las situaciones de una organización y enseñarse en las escuelas.

Max Weber

Sociólogo alemán se dedicó al estudio de las organizaciones. En sus artículos de principios del siglo XX, desarrollo una teoría de estructuras de autoridad y relaciones basadas en un tipo ideal de organización a la cual llamo burocracia; una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales

Actividad de aprendizaje 2

Instrucciones: Escribe en la columna de la derecha el aporte a la administración de los siguientes precursores.

Precursor de la Administración	Aporte
Adam Smith	
Robert Owen	
Richard Arkwright	
Charles Babbage	
Henry Fayol	
Max Weber	



1.3 Teorías Administrativas

Cientificismo

Según Gómez (s/f), el nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial: como la experimentación, la observación y la medición, con un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el gerente), de las partes hacia el todo. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración con la observación y la mediación con un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el gerente), de las partes hacia el todo.

El tema principal era incrementar la productividad aumentando la eficiencia del nivel operacional, así que se tenía un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el gerente), de las partes hacia el todo. Esto se centraba en los movimientos necesarios.

Principales Representantes:

Frederick Taylor

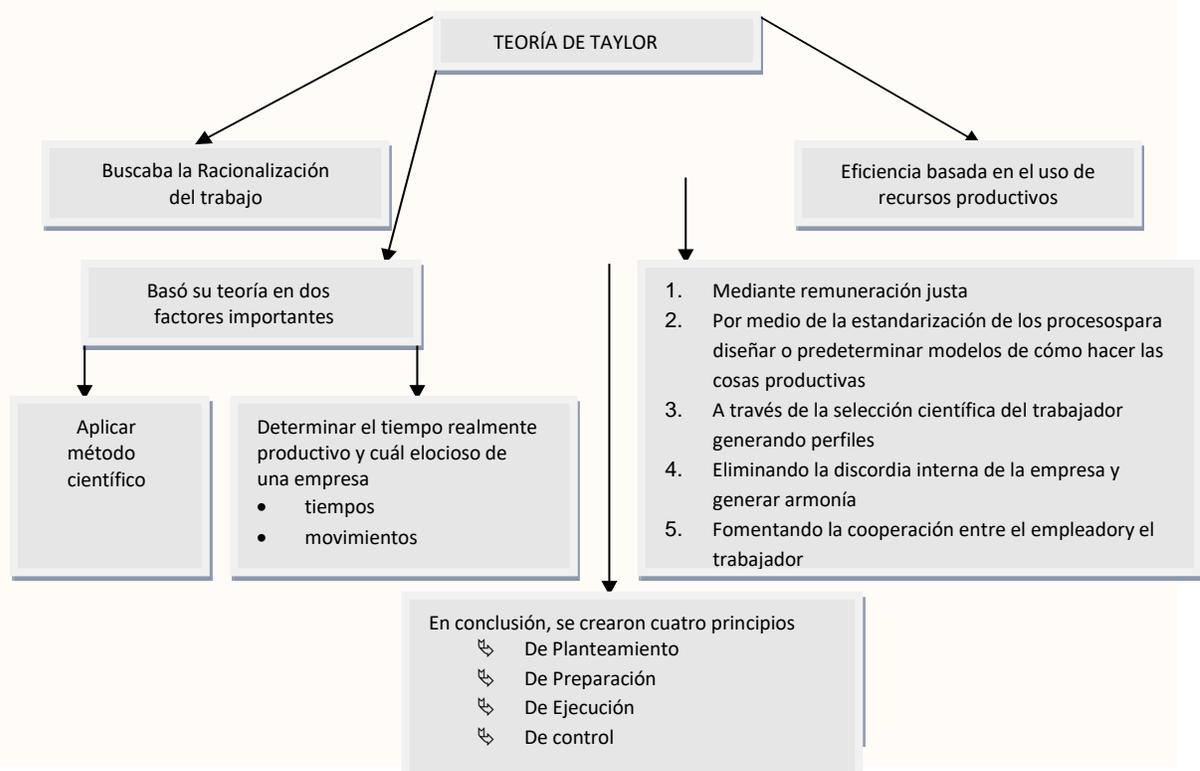


FIGURA 5 HENRY LAURENCE GANTT

Henry Laurence Gantt

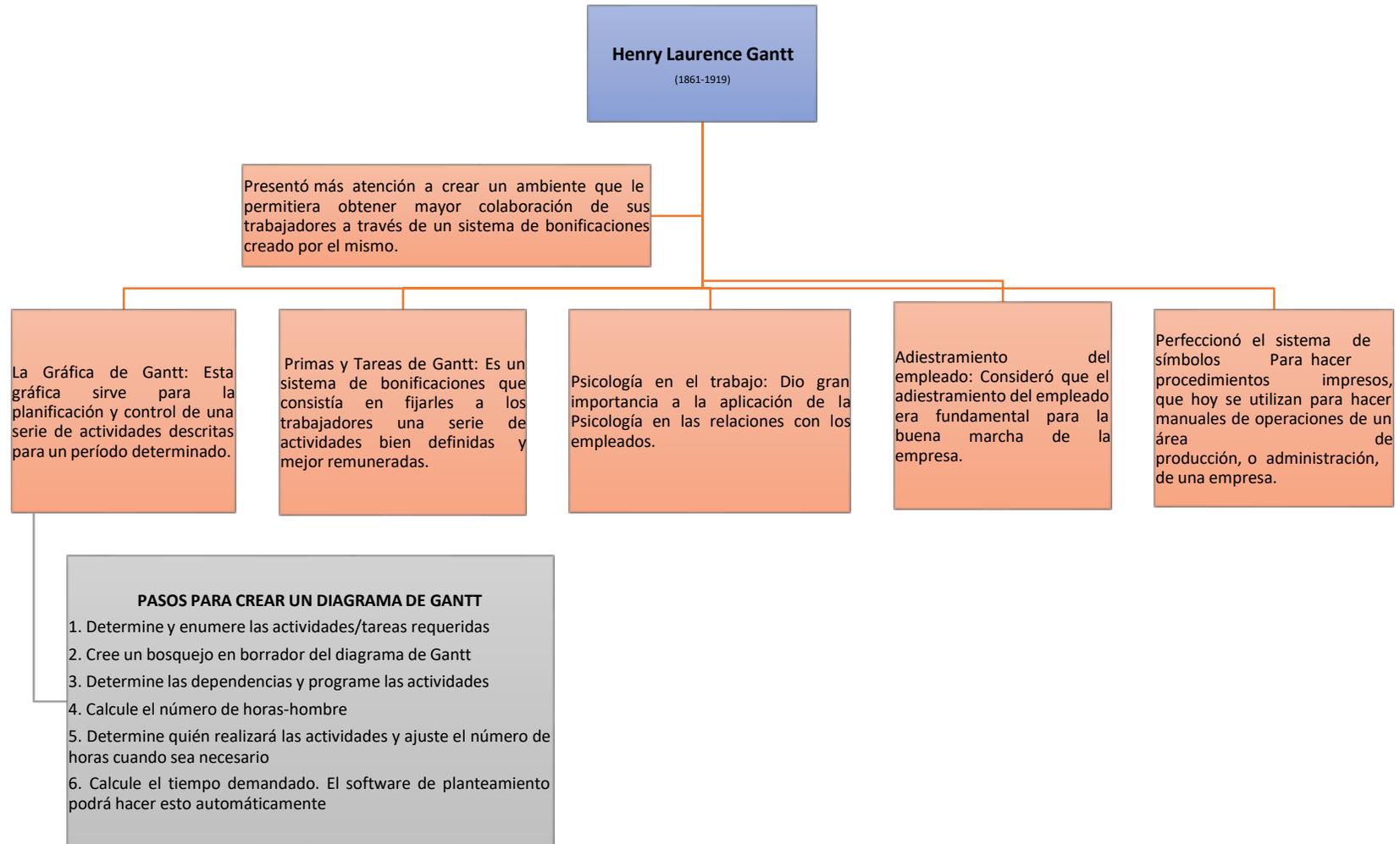


FIGURA 6 HENRY LAURENCE GANTT

Frank B. Gilbreth y Lillian M. Gilbreth

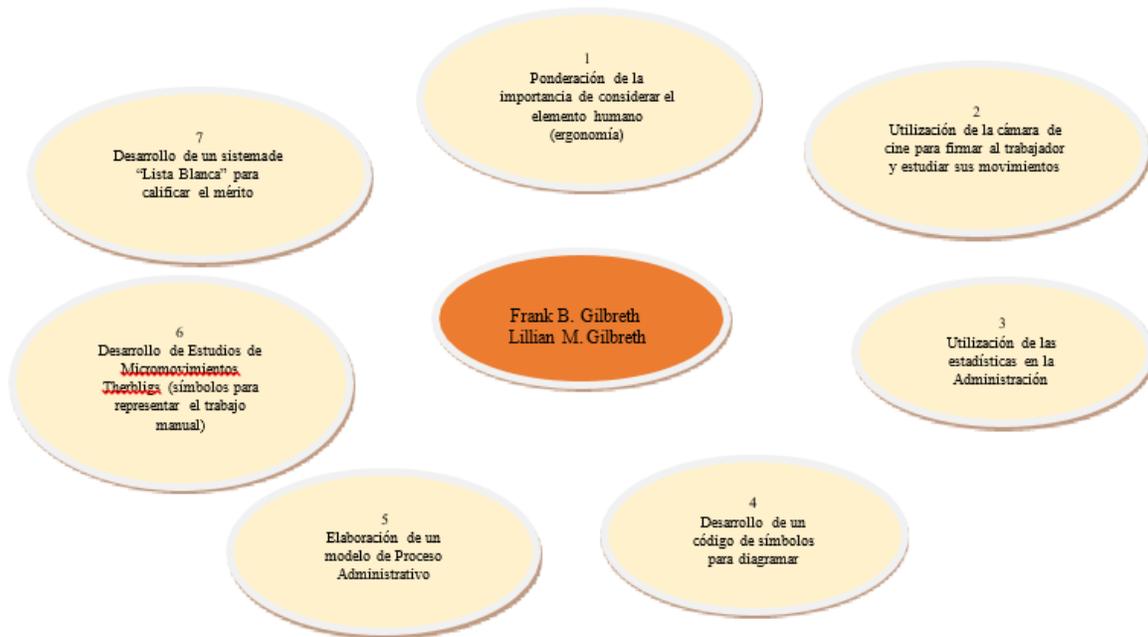


FIGURA 7 APORTACIONES DE FRANK B. Y LILIAN M. GILBRETH

Harrington Emerson

De acuerdo con Cortes (2019), Emerson fue uno de los principales auxiliares de Taylor, buscó simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro. Fue el hombre que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados.

Aportes Teóricos:

- ✦ Publica los 12 principios de rendimiento formulados
- ✦ Colaboración con Frederick Taylor en la teoría de la Administración científica
- ✦ Colaborador en la estandarización de la metodología de trabajo y remuneración de los trabajadores
- ✦ Métodos de Producción y Productividad.

Emerson se basó en los conocimientos adquiridos en compañía de Frederick Taylor, y basó la metodología en sus 12 principios básicos de rendimiento y eficiencia.

Los cuales fueron:

1. Ideales definidos claramente.
2. Sentido común: El gerente deberá, con base en sus ideales, investigar los problemas en forma global a modo de poderlos ver en su integridad y hacerse de buenos consejos.

3. Asesoría competente: El gerente contará con un consejo calificado, en todo tiempo y lugar en que se encuentre.
4. Disciplina: Apego estricto a los reglamentos.
5. Trato justo: En esencia, esto requiere de cuatro cualidades gerenciales: comprensión, imaginación, honestidad y justicia social en el trabajo
6. Registros confiables, inmediatos y adecuados: Proporcionan las bases para la toma de decisiones, por lo que se deben mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
7. Distribución de las órdenes de trabajo: Las organizaciones deben formular técnicas eficaces de plazos y control de la producción.
8. Estándares y programas: Existir un método y una agenda para la ejecución de las tareas. Esto se puede lograr mediante estudios de tiempos y movimientos, establecimiento de normas de trabajo y ubicación adecuada de cada trabajador en las tareas que han de realizarse.
9. Condiciones: La estandarización de condiciones reducirá el desperdicio, mediante la preservación del esfuerzo y el dinero.
10. Operaciones estándar: La estandarización de operaciones, en todo tiempo y lugar posibles, elevará grandemente la eficiencia.
11. Instrucción de la práctica estándar por escrito: Pueden dar por resultado un avance rápido hacia el objetivo.
12. Recompensa a la eficiencia: Fijar incentivos al mayor rendimiento por eficiencia.

Henry Ford

Ana Carmen (2011) señala que Ford fue Ingeniero estadounidense, fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo XX, Ford Motor Co. Aplicador de las teorías de Taylor al desarrollar un modelo de automóvil con piezas auto-cambiables (repuestos).

Llevó a cabo las siguientes aplicaciones a la administración de la producción:

- ✦ Banda transportadora en la línea de producción automotriz, que optimizó la producción en serie a tal grado que, en 1893, alcanzó la producción de 800 unidades diarias.
- ✦ Garantizó un salario mínimo por día y por hora y una jornada laboral de ocho horas, con lo que disminuyó de dos horas a cuatro horas diarias.
- ✦ Fue el primero en lograr el desarrollo integral, tanto vertical como horizontal.
- ✦ Creó un método revolucionario de comercialización, semejante al autofinanciamiento. Se autofinanció con los salarios de los obreros a quienes les vendió autos por anticipado.
- ✦ Además, repartió entre sus colaboradores acciones de la compañía.
- ✦ Fundamentó sus prácticas administrativas en tres principios:
- ✦ Disminución de los tiempos de producción mediante el uso eficiente de la maquinaria y materias primas.
- ✦ Reducción de inventarios en proceso (principio fundamental en el sistema de producción moderno denominado justo a tiempo).

- ✦ Aumento de la productividad, gracias a la especialización de los operarios y el uso de la línea de montaje.

Carl Georg Barth

Barth trabajó con Taylor en Bethelehem y la solución que propuso fue combinar una regla de cálculo logarítmica y un conjunto de tablas con fórmulas, que permitirían resolver, rápidamente, cualquier dificultad de alimentación y velocidad de la máquina. Barth con ayuda de Taylor implementó las medidas de administración científica en Tabor Manufacturing Company, en Link Belt Company, en Yale & Towne y, por último, en el Arsenal de Watetoron. Barth también ayudo a George Babcock a introducir el taylorismo en Franklin Motor Car Company (1908 a 1912), convirtiéndose así en un pionero de la racionalización en las industrias jóvenes. En 1908 Barth convenció al rector de la nueva Escuela de Administración de Harvard de que aportara el taylorismo como concepto fundamental de la administración moderna. (JYM LTDA, 2012)

James D. Mooney

Su enfoque fue dirigir el esfuerzo humano al logro de objetivos, en 1931 escribió "Onward Industry", que trata sobre la naturaleza y desarrollo de la organización, en 1947 publicó su libro The Principles of Organization, en donde se trata lo referente a la teoría clásica, complementando el trabajo de Fayol y agregándole una nueva dimensión. Hizo una investigación sobre la estructuración de la iglesia católica, mostrando su organización en el tiempo, su jerarquía de autoridad y su coordinación, la iglesia tuvo una organización jerárquica tan simple y eficiente que pudo operar satisfactoriamente, bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva. Así que ésta sirvió de modelo para muchas organizaciones. (Milena, 2011)

Luther Gulick

Fue administrador, director del Instituto de Administración Pública de la Universidad de Columbia y miembro del comité de asesoría administrativa del presidente Roosevelt. Consideró que las funciones de la administración son: Planear, Organizar, Asesorar, Dirigir, Coordinar, Informar y Presupuestar. Estableció cuatro principios de administración: especialización, autoridad, amplitud administrativa y diferenciación. (Milena, 2011)

Humanista

Hernández (2014), señala que ésta es conocida también como escuela de las relaciones humanas o del comportamiento humano, su estudio está enfocado a la conducta del hombre en las organizaciones, enfatizando que el trabajo del elemento humano es de vital importancia para el logro de los objetivos. Surge como consecuencia del desarrollo de la industria con el incremento de producción, generando en el trabajador tensión nerviosa. Ante esta situación, empresarios y estudiosos de la administración, se dan a la tarea de analizar este contexto desde un punto de vista "psicológico".

Surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Las cuatro principales causas del surgimiento son:

- ❖ Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense.
- ❖ El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, la psicología y la sociología que demuestran de manera gradual lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- ❖ Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron para el desarrollo del humanismo en la administración.
- ❖ Las conclusiones del experimento de Hawthorne.

Principales Representantes:

George Elton Mayo

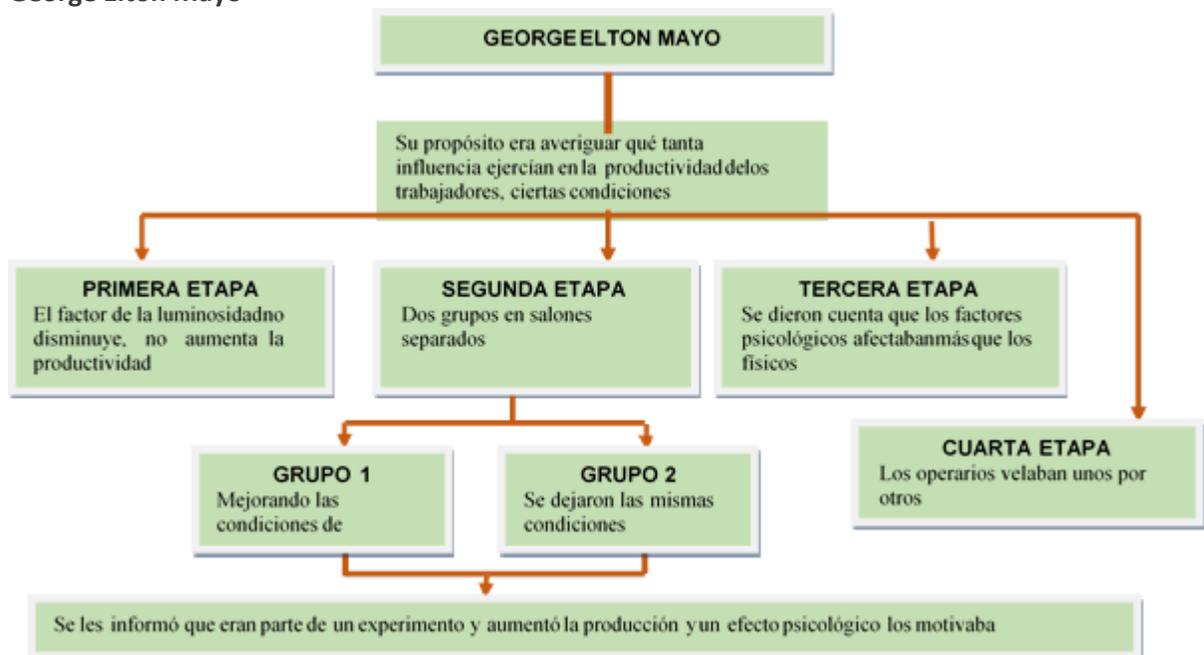


FIGURA 8 ELTON MAYO

John Dewey

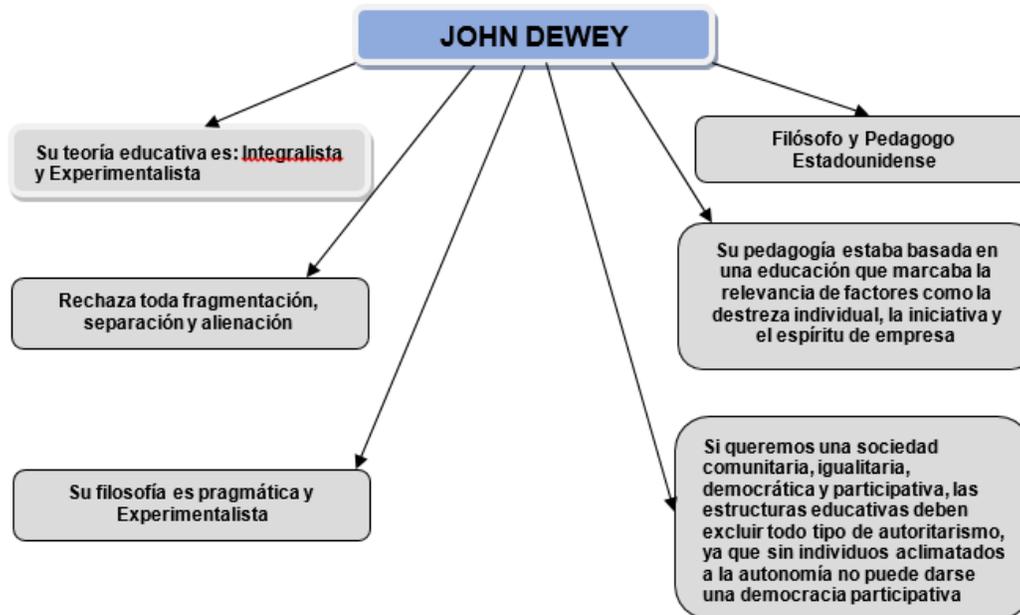


FIGURA 9 JOHN DEWEY

Al Kurt Lewin

Según Guzmán (2012), Lewin fue psicólogo estadounidense de origen alemán. Después de realizar sus estudios en Berlín se trasladó a EE UU, donde llevó a cabo diversas investigaciones sobre el comportamiento. Especializado en la dinámica de grupo, afirmó que la conducta del individuo está determinada por el conjunto del sujeto y su ambiente y tiende a restablecer el equilibrio entre ambos, con objeto de eliminar las tensiones. Destacan sus obras. Una teoría dinámica de la personalidad (1935) y Resolución de conflictos sociales (1948).

Principales aportes a la administración. Realizó investigaciones sobre motivación, e investigo la tensión, estudiando la forma en que esta afecta a las empresas igual que al logro de sus objetivos.

Mary Parker Follett

Según Follett fue una de las primeras escritoras en plantear que las organizaciones podían ser vistas desde la perspectiva del comportamiento individual y grupal dentro de las teorías de las relaciones humanas. Follett afirmaba que las organizaciones deben basarse más en una ética grupal que en una individual. "El potencial individual, decía Follett, se mantiene así, como potencial, hasta que se expresa a través de la asociación grupal". (Blogspot, s/f).

En septiembre de 1885 se matriculó en Anna Ticknor en la escuela por correspondencia "Sociedad de fomentar el estudio en el hogar". En su capacidad como teórico de gestión, Mary Parker fue pionera en la comprensión de los procesos laterales dentro de las organizaciones jerárquicas. Introduciendo frases tales como resolución de conflictos, poder y autoridad y la labor del liderazgo.

Pionera en los campos de la teoría de la organización y comportamiento organizacional. Su visión consiste básicamente en:

- ✦ Analizó aspectos de coordinación, administración y mando.
- ✦ Criticó a la época científica porque la consideraba que no tomaba en cuenta el aspecto psicológico.
- ✦ Presentó un libro "La administración como profesión" que influyó el método científico en los aspectos psicológicos.
- ✦ Prestó especial atención a los aspectos conflictivos de las empresas igual que al de las relaciones humanas y la afectación que tienen éstas en la organización.

Principales aportes a la administración:

Mejó la perspectiva clásica que consideraba la productividad.

Destacó la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionó la formación de los administradores.

Centró su atención en enseñar cada vez más las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas.

Hizo renacer el interés por la dinámica de grupos.

Fritz Roethlisberger

Fue un miembro clave del equipo que estudió las relaciones laborales en el Western Electric Hawthorne Plant Company en Hawthorne, Illinois. Los estudios de Hawthorne habían comenzado en 1924 bajo la supervisión de Dugald Jackson MIT C. Los ejecutivos de la Western Electric Elton Mayo y de la Harvard Business School, Grupo de Investigación Industrial en los estudios en 1927. (TecMilenio University, 2019)

Trabajó en estudios de forma activa desde 1927 hasta 1936, primero como asistente de Mayo y más tarde como su colaborador. El objetivo de los estudios fue explorar las relaciones entre factores tales como condiciones de trabajo físicas (por ejemplo, los niveles de iluminación), la moral de los trabajadores y la producción industrial. Respuestas satisfactorias a las preguntas sobre este tipo de relaciones demostró ser difícil de alcanzar en los primeros años del proyecto.

Douglas Mc Gregor

Para él las organizaciones funcionan con base en los supuestos que tienen los gerentes respecto al comportamiento humano de su personal, respecto a esos supuestos sobre su comportamiento humano cada gerente elige una forma de relacionarse con sus subordinados, de dirigirlos, de esperar resultados y a su vez ese estilo tiene también que ver con su propio gerente.

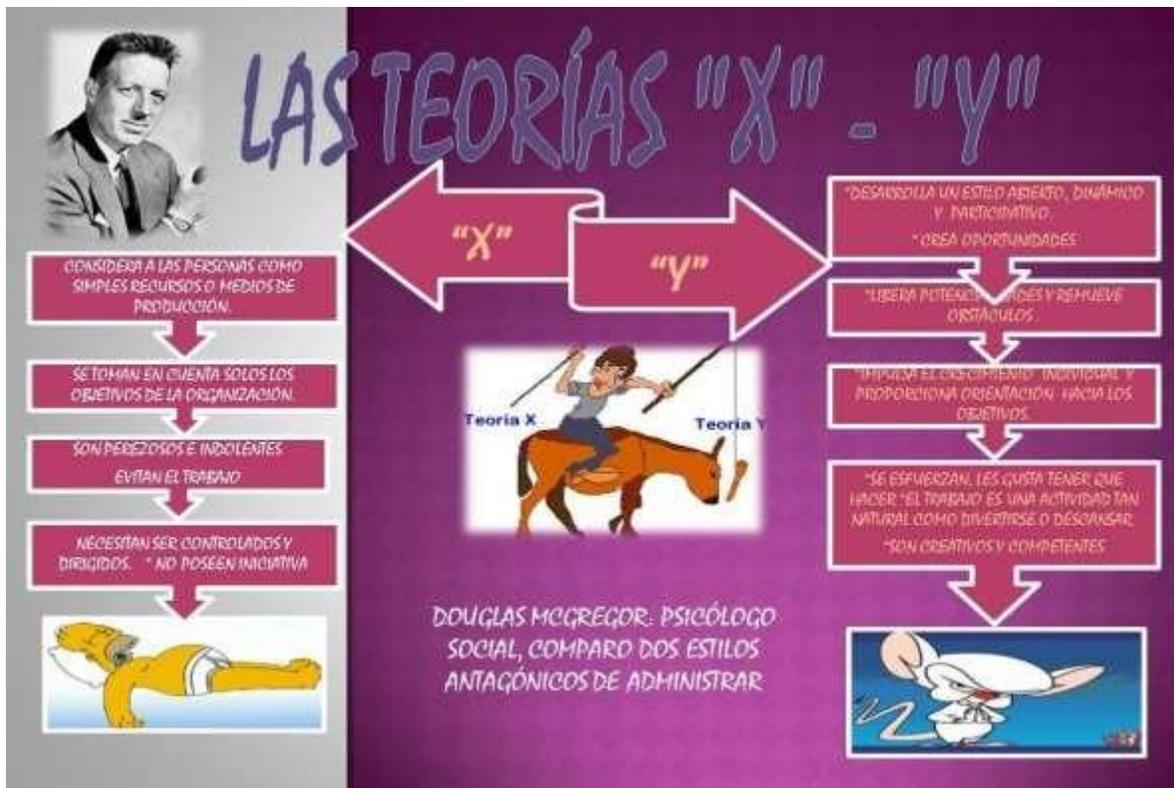


FIGURA 10 LAS TEORÍA X Y Y

Neohumano-Relacionista

La escuela o teoría del Neohumano-Relacionista o también llamado teoría del comportamiento humano, se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas, a la cual critica junto con la burocracia, porque se consideró que nunca trato al factor humano en forma individual. Esta teoría analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa. (Grupo1171, 2017)

Características:

- Actualiza conceptos de las relaciones humanas y del estructuralismo.
- Desarrolla técnicas más sofisticadas para el control de las relaciones humanas.
- Busca aumentar la eficiencia a través de una mayor productividad de la fuerza de trabajo.
- Una de las principales teorías es la administración por objetivos.
- Busca la participación del trabajador como en la teoría Y.
- Surge la teoría Z, donde el trabajador participa en los objetivos de la empresa.

Principales representantes: Abraham Maslow

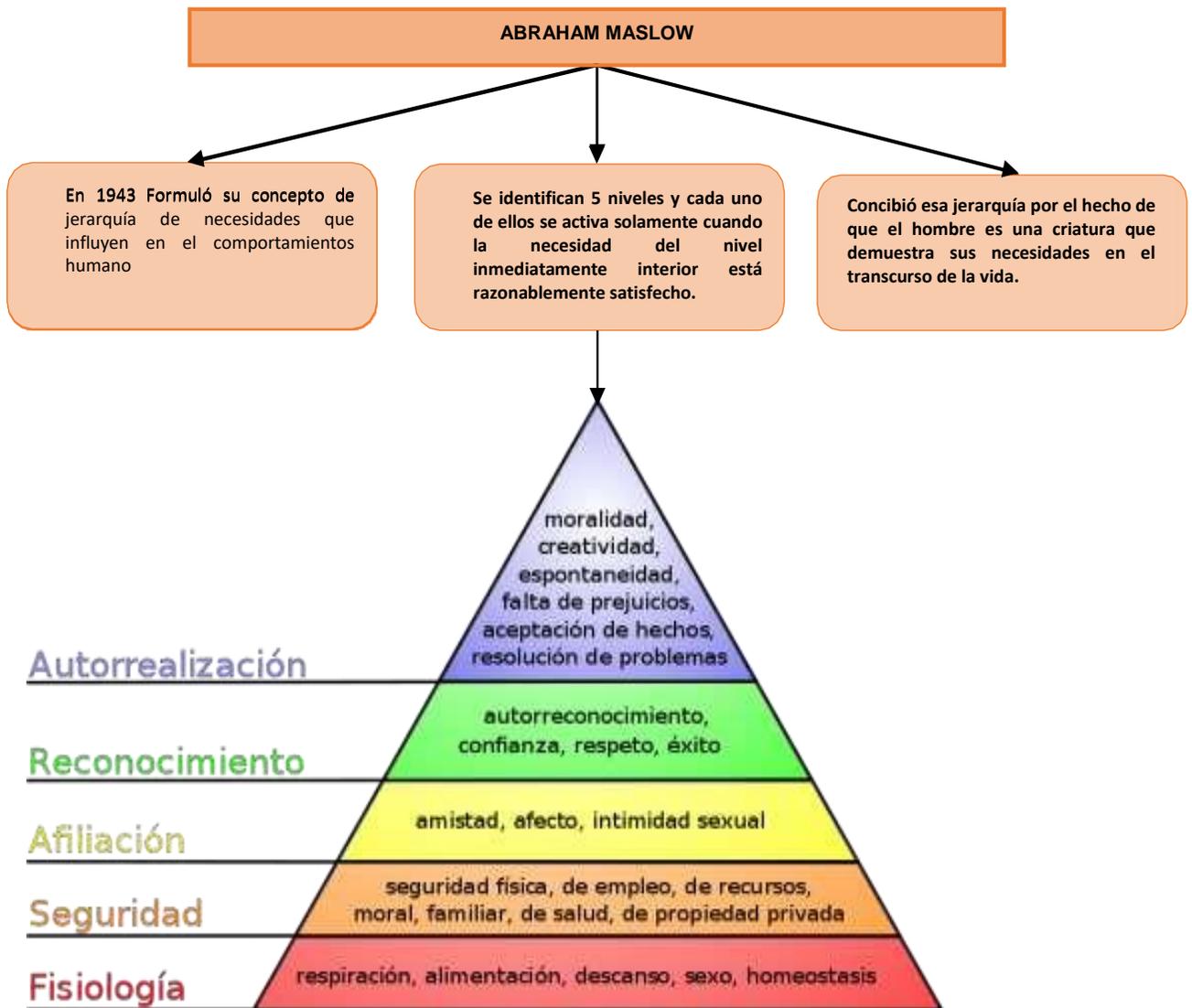


FIGURA 11 TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW

Chris Argyris

De acuerdo con Jerico (2008), las investigaciones de Argyris, sobre el desenvolvimiento del individuo dentro de la estructura de las organizaciones formales, así como aquellas investigaciones sobre la personalidad del individuo, marcan hoy una pauta de cómo han de enfocarse correctamente los líderes con el fin de obtener los mejores resultados.

La escalera de inferencia es una forma de explicar uno de los principales problemas en la comunicación. Cuando uno habla, el que escucha interpreta conforme a sus prejuicios, experiencias pasadas, afinidades personales. A nuestro cerebro no le gusta la ambigüedad y cuando se enfrenta a un hecho que no tiene muy claro, atribuye causas para comprenderlo. El problema es que no

siempre acertamos (o más bien, muchas veces nos equivocamos). Y si no, pensemos cuando alguien escribe un email con toda su buena fe y otro lo malinterpreta.



FIGURA 12 ESCALERA DE INFERENCIA O CÓMO SURGEN LOS MALOS ENTENDIDOS

Teoría de la Personalidad Adulta. Los siete elementos del modelo.

INMADUREZ	MADUREZ
Pasividad	Actividad
Dependencia	Independencia
Capaz de comportarse en pocas formas	Capaz de comportarse en muchas formas
Intereses superficiales	Intereses profundos
Perspectiva a Corto Plazo	Perspectiva a Largo Plazo
Posición Subordinada	Posición Superior
Falta de autocontrol	Autoconocimiento y Autocontrol

Teoría del Aprendizaje. Conocida como Double-loop learning. En ella nos plantea la importancia de lograr enseñarles a las personas inteligentes a aprender; esto con el fin de generar mejores líderes, y por ende mayor productividad. Su manera de plantearlo es muy simple.

El aprendizaje de doble bucle se contrasta con "el aprendizaje de un solo lazo": el intento repetido en el mismo problema, sin variación del método y sin cuestionar nunca el objetivo.

El aprendizaje de doble bucle se utiliza cuando es necesario cambiar el modelo mental del que depende una decisión. A diferencia de los bucles individuales, este modelo incluye un cambio en la comprensión, de lo simple y estático a más amplia y dinámica, tales como tomar en cuenta los cambios en el entorno y la necesidad de los cambios de expresión en los modelos mentales.

Frederick Herzberg

Tenía mucha relación con Maslow y creía que la motivación venía dada por dos factores. Por un lado, decía que las organizaciones podían introducir ciertos factores que motivarían directamente a los trabajadores (motivadores). (Plecrecimiento y desarrollo, 2014)

Por otro lado, afirmaba que existían otros factores que, si no estaban en el espacio de trabajo, desmotivarían a los trabajadores; sin embargo, en el caso de sí estar no serían un factor motivador para ellos (factores de higiene).

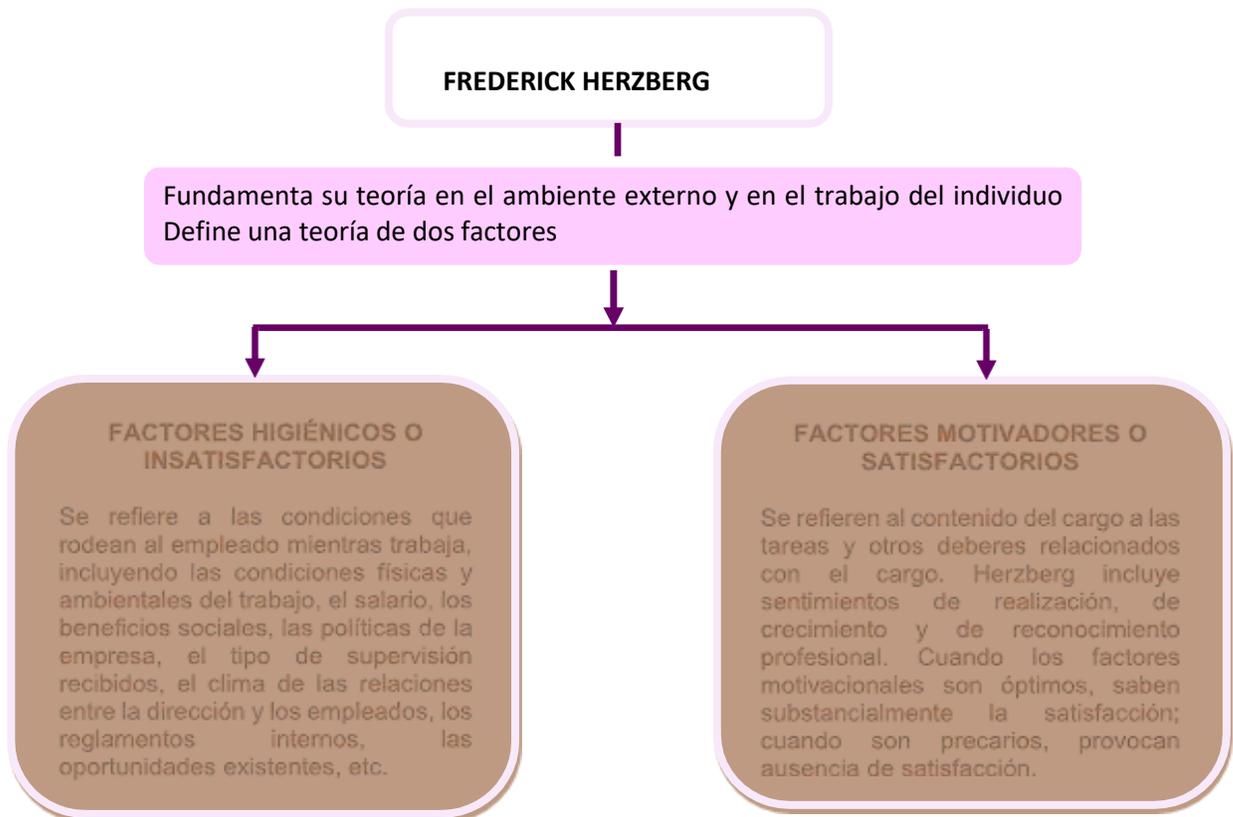


FIGURA 13 PRINCIPALES APORTACIONES DE FREDERICK HERZBERG

Mc Clelland

Tomó como base la formulación de Maslow de la jerarquía de las necesidades. Realizó sus investigaciones en directivos y gerentes exitosos de empresas de países industrializados. Efectuó también comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas de países poco desarrollados. En sus estudios utilizó técnicas proyectivas; concretamente el Test de Apercepción Temática (TAT).

Teoría de las Necesidades Aprendidas. Propone que las personas poseen unas necesidades específicas adquiridas y moldeadas a lo largo de la vida. (PsicoPortal, 2020)



FIGURA 14 MOTIVACIONES SOCIALES

Rensis Likert

Según Fernández (2019), Likert, fue psicólogo y educador estadounidense que hizo un trabajo muy enfocado a las organizaciones. Su mayor aporte a esta escuela fue el desarrollo de los “nuevos patrones de gestión”, basados en los distintos comportamientos de los jefes.

Teoría de los estilos de dirección. Gracias a diferentes estudios, tenía evidencia de que la presión en exceso a los empleados en una organización no es la mejor manera de coordinarlos. Este enfoque solo servía para tener a un grupo de trabajo ocupado en diferentes labores todo el tiempo, pero el trabajo realizado no se caracterizaba por ser el más eficaz o competente.

Likert explicó que enfocar la dirección de los empleados solo según la tarea a realizar no era la mejor metodología. Fue entonces cuando propuso que la supervisión en las empresas y de los trabajos se tenía que hacer poniendo mayor énfasis en los empleados. Se basó en que las personas son las que hacen a una empresa y no al revés. De esa forma estableció que las organizaciones con resultados más productivos eran aquellas que lograban implicar a sus empleados en los cambios, sin controles muy restrictivos y con objetivos reales a nivel de productividad.

Estableció cuatro estilos diferentes de dirección gracias a sus investigaciones:

- Autoritario-represivo. Este sistema de dirección habla de una coordinación o administración de grupos de trabajo con ninguna confianza en el personal. Con este método, los líderes de las organizaciones creen que su éxito está en el temor que pueden generar. Son los responsables absolutos de las decisiones. El proceso de comunicación en este sistema no es muy eficiente ya que no es bidireccional. Hay un líder que habla y un grupo de subordinados que acata las direcciones. También es denominado como un tipo de clima explotador.
- Autoritario-comprensivo. Este sistema de dirección es menos restrictivo, se busca la motivación gracias a premios, casi siempre a nivel económico, aunque también puede existir la amenaza

con castigos. Los procesos comunicativos son más fluidos. También puede ser denominado como un sistema paternalista.

- **Consultivo.** Este tipo de dirección es considerada más participativa, el control de las decisiones está en los niveles de altos mandos, también participan los gerentes de diferentes niveles y las metas son discutidas.
- **Participativo.** Se ha considerado el más efectivo a nivel organizacional. La toma de decisiones es discutida en todos los niveles de la empresa. Las recompensas están presentes y pueden ser simbólicas o económicas. El flujo de la comunicación es el más eficiente ya que puede ser ascendente, descendente u horizontal, según amerite, se muestra un mayor nivel de confianza en los empleados.

Teoría del clima Organizacional. La hipótesis es que los empleados se comportan en consecuencia a las conductas que muestran los niveles más altos y a las condiciones que experimentan en su trabajo, las personas reaccionan según el clima que existe en las empresas. Las empresas que se preocupan de que los empleados puedan cumplir sus objetivos y realizar sus aspiraciones tienen mejor desempeño.

Psicometría. Ciencia que se encarga de evaluar el funcionamiento mental de las personas a nivel general. La creación de las denominadas entrevistas con preguntas abiertas permitía entender mejor la actitud de las personas.

Escala de Likert. Creador de una forma de evaluación para conocer las organizaciones o empresas, también fue creador de una forma de evaluación para conocer las opiniones y las actitudes de los encuestados

Hebert Simon

Desarrolló una teoría para la resolución de problemas humanos con el objetivo de entender y simplificar las decisiones. Junto con el investigador Allen Newell, consideró que la forma correcta de estudiar la resolución de problemas era simularla a través de un software de computadora, introduciendo en este medio las características de la cognición humana.

Teoría de la Toma de decisiones. La teoría consiste en elegir una opción entre varias alternativas. ¿Cómo hacerlo de manera correcta? ¿Cuáles son las variables que se deben considerar para tener éxito?

Partiendo de la racionalidad humana, justifica distintas formas para poder llegar a todos los ángulos de un problema, que comienza a figurarse desde el momento en el que entra en acción la toma de decisiones.

Este ámbito lo abordó desde lo psicológico, sociológico y filosófico, introduciendo una metodología que dio forma a las maneras en las que las personas deciden en situaciones reales, como en la sociedad y en la economía

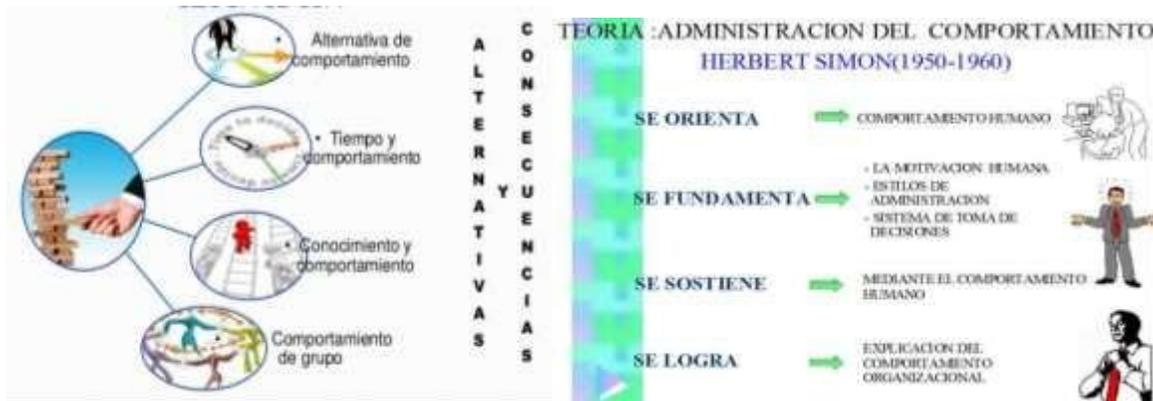


FIGURA 15 TEORÍA ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

A mediados de la década de los años 50, Herbert Simón demostró con un grupo de colegas que existía la posibilidad de que las máquinas tuvieran vida propia y pensaran por sí mismas a través de distintas técnicas, disciplinas científicas y de ingeniería. Así fue como nació el concepto de la Inteligencia Artificial, gracias a los aportes, ideas, teorías y conceptos de Simón y sus compañeros, quienes se mostraron visionarios y tomaron el riesgo de ir más allá de los límites de la mente humana. No solo gestaron las bases de esta área de las ciencias de la computación, sino que ejecutaron los primeros experimentos y obtuvieron los primeros resultados que establecieron un nuevo rumbo para la sociedad de la actualidad, junto con Allen Newekk produjo el primer programa de Inteligencia Artificial, en el que logró y fundó el procesamiento de información por computadora.

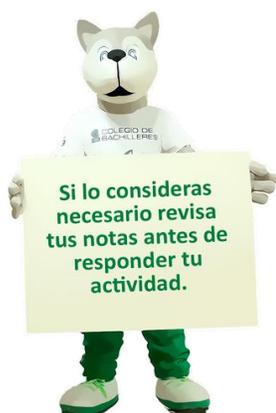


¿Sabes que hay muchos enfoques en las teorías administrativas?, para más información revisa el siguiente documento Análisis de las Teorías Administrativas. Consultada el 28 de abril del 2022, en <https://www.youtube.com/watch?v=PrMbwYdglUM>

Actividad de aprendizaje 3

Instrucciones: Escribe en la columna de la derecha las aportaciones a la administración que realizaron los principales representantes de las teorías administrativas (Cientificismo, Humanista, Neohumano Relacionista).

Representantes de las teorías administrativas	Aporte
Frederick Taylor	
Henry Laurence Gantt	
Henry Ford	
George Elton Mayo	
John Dewey	
Douglas Mac Gregor	
Abraham Maslow	
Chris Argyris	
Frederick Herzberg	



2. La Administración en la actualidad.

2.1 Teorías administrativas contemporáneas: Planeación Estratégica y Por objetivos

Planeación Estratégica

De acuerdo con López (2013), por planeación estratégica o planificación estratégica, nos referimos usualmente a un proceso sistemático, es decir, metódico, de implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados. Es un tipo de planificación táctica que contempla cuáles son las mejores vías para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, tanto dentro de una organización (empresa, institución, etc.) como en la vida personal.

Es una herramienta organizacional de uso común, sobre todo en el ámbito militar (estrategia militar) o en el de los negocios (estrategia empresarial o estrategia financiera). Igualmente, también aplica para un variado conjunto de ámbitos de la vida, en los que se hace necesario sentar las bases para la consecución de una meta, previendo posibles inconvenientes y procediendo de acuerdo con la ruta más idónea dados los recursos que se tienen.

El cometido de todo ello es dar con una buena estrategia, es decir;

- Definir y luego alcanzar el objetivo propuesto.
- Aprovechar las ventajas competitivas para destacar sobre el resto.
- Diseñar una metodología apropiada para los recursos disponibles, el entorno en el que se encuentra y las dinámicas que enfrenta.
- Lograr un método dinámico, flexible y adaptable a los imprevistos, que permita resolver los problemas que surjan.
- Proponer un plan que sea medible y corregible en términos de efectividad.

La planificación es considerada la primera etapa de todo ciclo productivo y ésta parte siempre de la definición de los objetivos estratégicos. Se llama así a los objetivos nucleares, centrales, sobre los que se asienta la organización, o sea, las metas primordiales sin las cuales todo el esfuerzo carece de sentido y que, a su vez, permiten alcanzar otras metas ulteriores.

Una vez establecidas las metas, se debe realizar un análisis de los recursos disponibles (materiales, humanos, tecnológicos, etc.) y de las variables de entorno (los retos, las dificultades, la competencia, etc.). La consideración de estos elementos es primordial para todo proceso de planificación estratégica ya que no pueden emprenderse estrategias para las que no se dispone de recursos, ni conviene desperdiciar o ignorar las potencialidades presentes en la organización, incluso en su punto de partida.

Culminado el análisis estratégico, se deberá proceder a diseñar un plan básico o una estrategia mínima, que pueda irse complejizando a medida que así lo requieran las necesidades de la organización. Para ello, el plan principal deberá segmentarse en operaciones de bajo nivel, es decir, metas a corto plazo, fáciles de vislumbrar y de concebir en el tiempo, cuya articulación genera el plan a largo plazo. A este proceso de traducción en acciones concretas se le conoce como ejecución estratégica.



FIGURA 16 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Modelos de planeación estratégica. Existen diversos modelos conceptuales para pensar o definir la planificación estratégica, cada uno dotado de maneras de representación y de procedimientos más o menos didácticos. Los más conocidos de estos modelos son:

- ✦ **Balanced scorecard.** A partir de cuatro áreas de interés, entendidas como tarjetas independientes pero interconectadas, permite definir el funcionamiento de una organización. Estas cuatro áreas son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos y la perspectiva del aprendizaje y conocimiento (control). En cada tarjeta se plantean los objetivos estratégicos de rigor y los temas a los que prestar atención particular. Así se tiene una mirada global de la estrategia de la organización.
- ✦ **Mapa estratégico.** Diseñado como un organigrama jerárquico, útil para comunicar el plan estratégico de la organización, contemplando las mismas cuatro áreas de comprensión del ejemplo anterior: finanzas, cliente, procesos internos y control. De cada una se desprenden las líneas de vínculo que determinan en una suerte de árbol genealógico qué viene primero y qué después, y qué depende de quién en materia de recursos o procesos.
- ✦ **Análisis FODA.** Su nombre proviene de las siglas de los cuatro elementos que busca evaluar en cualquier organización: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las dos primeras atañen a lo interno y las dos últimas a lo externo, lo cual dibuja una cuadrícula bastante didáctica de la situación estratégica de la organización y permite diseñar a futuro.
- ✦ **Análisis PEST.** Su nombre viene de las palabras: política, economía, sociocultural y tecnológico. Estas, son las cuatro áreas estratégicas que propone este modelo para comprender cualquier organización. El análisis es ideal para entornos industriales y suele

representar estos cuatro factores mediante círculos concatenados (ya que dependen en muchas cosas el uno del otro).

Administración por objetivos

La Administración por Objetivos (APO) es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal y preferiblemente que coincida con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Es un sistema para que los empleados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dichos avances. Hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. La APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. (Unknown, 2013)

Principales representantes:

Peter Ferdinand Drucker

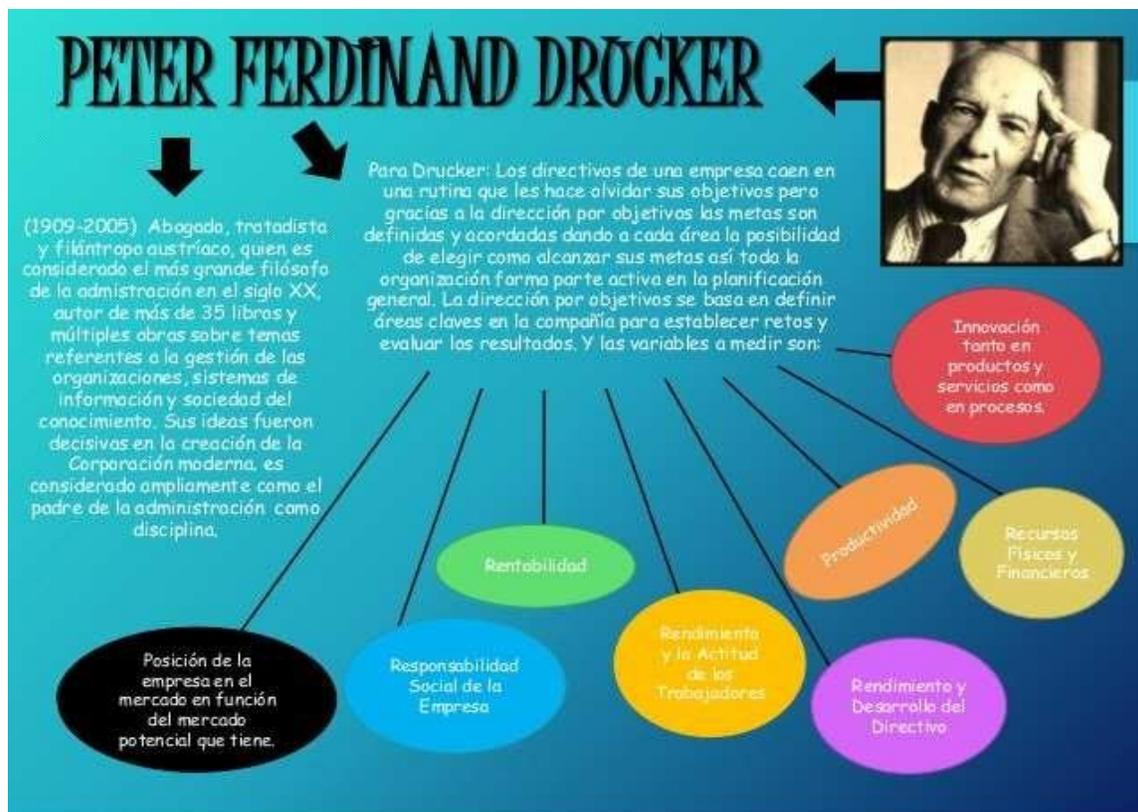


FIGURA 17 PETER FERDINAND DRUCKER

George Odiorne

Según Pinzón (2010), Odiorne propone un modelo compuesto por un ciclo de siete etapas:

1. Establecimiento de medidas de desempeño de la organización y objetivos organizacionales por alcanzar.
2. Revisión de la estructura de la organización, según los objetivos propuestos.
3. A partir de las dos etapas anteriores, cada superior establece objetivos y medidas para la evaluación de los subordinados, a su vez, estos subordinados proponen objetivos y medidas para trabajar.
4. El superior y cada uno de sus subordinados llegan a un mismo acuerdo de los objetivos y medidas de evaluación de su propio trabajo.
5. Seguimiento continuo efectuado sobre los resultados periódicos del trabajo del subordinado, frente a los plazos intermedios ya establecidos.
6. Evaluación periódica y acumulativa de los resultados del trabajo del subordinado en cuestión a los objetivos establecidos.
7. Evaluación del desempeño de la organización como un todo.

Jhon W. Humble

Define la APO como un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa de definir y alcanzar sus propósitos de lucro y crecimiento con la necesidad del gerente de contribuir y desarrollarse. Es decir, con un estilo de gerente exigente y a la vez estimulante.

Requiere de:

1. Revisión crítica de los planes estratégicos y tácticos de la empresa.
2. Esclarecimiento para cada gerente, de los resultados claves y los patrones de desempeño que necesita alcanzar. Que están ligados a los objetivos de cada departamento.
3. Creación de un plan para mejorar las funciones, de forma que se permita lograr el objetivo deseado.
4. Uso sistemático de la evaluación del desempeño para ayudar a los gerentes a superar sus puntos débiles, aprovechar sus puntos fuertes y responsabilizarse de su desarrollo personal y profesional.
5. Aumento de la motivación del gerente como consecuencia de la mayor responsabilidad, planeación de su carrera y participación en los resultados de sus objetivos.

Actividad de aprendizaje 4

Instrucciones: Contesta los siguientes cuestionamientos.

- a) Escribe el nombre del modelo de planeación estratégica

Balanced scorecard	Mapa estratégico	Análisis FODA	Análisis PEST
---------------------------	-------------------------	----------------------	----------------------

Modelos de planeación estratégica	Descripción
	Su nombre viene de las palabras: política, economía, sociocultural y tecnológico. Estas, son las cuatro áreas estratégicas que propone este modelo para comprender cualquier organización. El análisis es ideal para entornos industriales y suele representar estos cuatro factores mediante círculos concatenados (ya que dependen en muchas cosas el uno del otro).
	Su nombre proviene de las siglas de los cuatro elementos que busca evaluar en cualquier organización: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las dos primeras atañen a lo interno y las dos últimas a lo externo, lo cual dibuja una cuadrícula bastante didáctica de la situación estratégica de la organización y permite diseñar a futuro.
	Diseñado como un organigrama jerárquico, útil para comunicar el plan estratégico de la organización, contemplando las mismas cuatro áreas de comprensión del ejemplo anterior: finanzas, cliente, procesos internos y control. De cada una se desprenden las líneas de vínculo que determinan en una suerte de árbol genealógico qué viene primero y qué después, y qué depende de quién en materia de recursos o procesos.
	A partir de cuatro áreas de interés, entendidas como tarjetas independientes pero interconectadas, permite definir el funcionamiento de una organización. Estas cuatro áreas son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos y la perspectiva del aprendizaje y conocimiento (control). En cada tarjeta se plantean los objetivos estratégicos de rigor y los temas a los que prestar atención particular. Así se tiene una mirada global de la estrategia de la organización.

b) Escribe la definición de Administración por Objetivos de acuerdo a Jhon W. Humble.



2.2 Concepto de Administración

De acuerdo con Bastidas (2020), la palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquél que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competitivo y complejo.

A lo largo del devenir histórico de la administración, los diferentes autores han definido a ésta desde su particular punto de vista y experiencia, tanto profesional como personal en las organizaciones.

A continuación, se presentan definiciones de administración de diferentes autores. (Tareasuniversitarias.com, 2012)

Peter Drucker. “Es hacer a la gente capaz de lograr resultados de manera conjunta, para hacer sus puntos fuertes eficaces y sus debilidades irrelevantes.”

Henri Fayol. “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”

José Antonio Fernández Arena. “Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Koontz y Weihrich. “Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.”

Chiavenato. “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.”

2.3 Principios de la Administración

Henry Fayol (Gómez, 2020) propuso catorce principios que a continuación se presentan:

1. División del trabajo. La especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficiente a los empleados.
2. Autoridad. Los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho.
3. Disciplina. Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen a la organización.
4. Unidad de mando. Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. Unidad de dirección. La organización debe tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores.

6. Subordinación de los intereses individuales al interés general. Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben de tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración. Los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios.
8. Centralización. Este término se refiere al grado en que los empleados se involucran en la toma de decisiones.
9. Escalafón. Línea de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores.
10. Orden. Las personas y los materiales deben estar en el lugar y momento adecuados.
11. Equidad. Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad en los puestos del personal. La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que hay remplazos disponibles para las vacantes.
13. Iniciativa. Los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo.
14. Espíritu de grupo. Promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización.

2.4 Importancia de la Administración en las empresas y en la vida cotidiana

La administración, a través del paso del tiempo y con la aportación de diversos autores, se ha ido perfeccionando, los países, la tecnología, las organizaciones y los procesos se han desarrollado de tal manera que, sin una administración adecuada a estos cambios los países no se desarrollarían, las empresas no podrían subsistir y el desarrollo de la tecnología sería más lento.

Actualmente, la importancia de la administración es que, a través de ella, se pueden optimizar los recursos de los países, de la sociedad, de las organizaciones y, lo que es más importante, darle al ser humano la oportunidad de acceder a un desarrollo sustentable como persona.

Por lo que toca a las organizaciones, la importancia de la administración radica en que ésta hace posible la efectividad de los recursos materiales, tecnológicos, financieros, el tiempo y el personal que en ellas labora. Por medio de la Administración las organizaciones pueden enfrentar la globalización, es decir, mediante la aplicación de técnicas y herramientas permite que las organizaciones desarrollen ventajas competitivas para permanecer y desarrollarse en el mercado globalizado. El administrador, aplicando técnicas y herramientas administrativas, valora la conveniencia de una fusión, una compra o una alianza estratégica con otras empresas.

La administración es un arte, una tecnología, una ciencia que nos ayuda a llevar todo en orden, con esto en diferentes circunstancias de cada día, nos lleva a utilizar la administración. La administración no solo son los profesionales, tecnólogos o técnicos, cada persona tiene la conciencia de administrador, la administración es, la planificación y organización de recursos que tendría como resultado tener un beneficio económico.

Grandes ejemplos de “administradores en la vida cotidiana” seríamos todos, pues administramos el dinero para utilizarlo en el mercado, en el transporte, en todos los gastos que tenemos; asimismo, dejamos una reserva más como “ahorro” esto es un beneficio económico; y qué decir de personas que tienen sus negocios no son profesionales en sí, pero deben administrarlo, del mismo modo que lo hacen personas que realizan sondeos, rifas, etc.

Así, el “administrador en la vida cotidiana” es el que verifica si su negocio está funcionando y cumple los objetivos propuestos y si no es así debe irlo controlando para que suceda. Queda claro que, si bien empresas, negocios, hogares, familias, escuelas, iglesias, etc. tenemos idea de cómo organizar los recursos, es un administrador de empresas quien cuenta con las competencias necesarias para llevar a cabo una administración adecuada.



¿Sabes que existen herramientas para organizar tus actividades cotidianas?, para más información revisa el siguiente texto Excel | Horario y calendario en Excel con colores automáticos. Tutorial en español HD. Consultado el 28 de abril del 2022, en https://www.youtube.com/watch?v=U8ek_yyGcbc

Actividad de aprendizaje 5

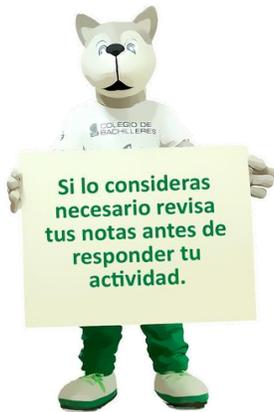
Instrucciones: Contesta los siguientes cuestionamientos.

- a) Definición de Administración del autor Chiavenato

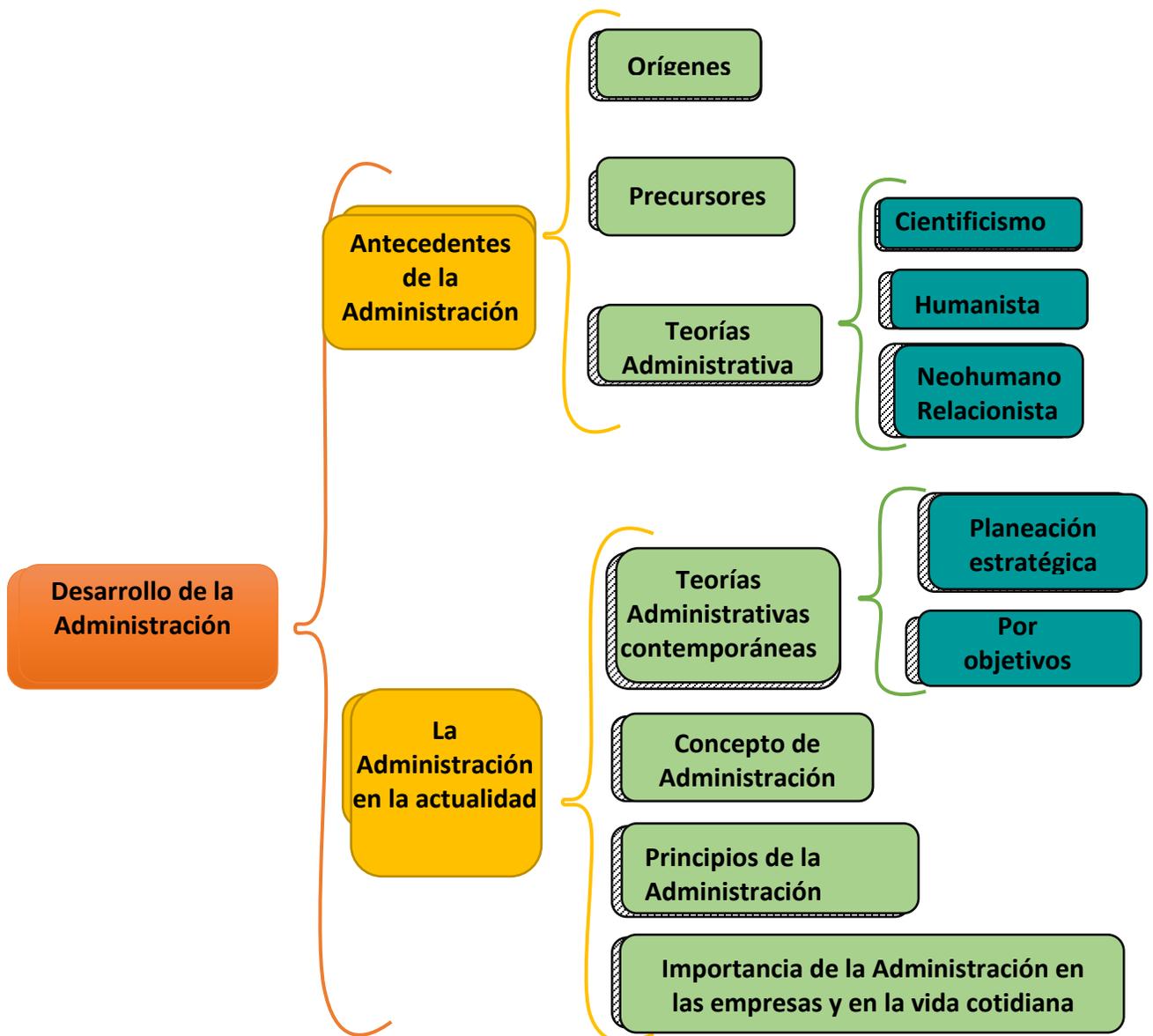
- b) Escribe en el recuadro de la izquierda el nombre del principio de la administración que sea correcto de acuerdo con la descripción.

	PRINCIPIO DE ADMINISTRACIÓN	DESCRIPCIÓN
1		Este término se refiere al grado en que los empleados se involucran en la toma de decisiones.
2		Promover el espíritu de equipo generará armonía y unidad dentro de la organización.
3		Los empleados que tengan permitido originar y llevar a cabo planes, tendrán un mayor nivel de esfuerzo.
4		La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que hay remplazos disponibles para las vacantes.
5		Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
6		Las personas y los materiales deben estar en el lugar y momento adecuados.
7		Línea de autoridad desde el gerente de nivel más alto hasta los niveles inferiores.
8		Los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios.
9		Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben de tener prioridad sobre los intereses de la organización como un todo.
10		La organización debe tener un solo plan de acción para guiar a gerentes y trabajadores.
11		Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
12		Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen a la organización.
13		Los gerentes deben poder dar órdenes y la autoridad les da este derecho.
14		La especialización aumenta el rendimiento al hacer más eficiente a los empleados.

c) Explica la importancia de la Administración en las empresas y en la vida cotidiana.



El siguiente esquema recopila los temas que corresponden al Corte 1.



Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de cuestionamientos del grado de satisfacción del desarrollo de los contenidos del primer corte de la asignatura, marca una "X" en el cuadro que corresponda con tu opinión.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
Las instrucciones son claras					
Organización de la información					
Proporcionó una buena cantidad de aprendizajes prácticos y teóricos					
Qué tan fácil fue entender					
Lograste los aprendizajes del corte 1					
Tienes alguna sugerencia o comentario					

Libros

Hernández, H. N. (2014). Teorías de la Administración. Teorías de la Administración y sus enfoques. México: Patria

Morgan, D. A. (s/f). Introducción a la Administración. México: Universidad del Golfo de California.

Sitios web

Adam Smith: Biografía, teoría, obras y aportaciones. En: Personajes Históricos. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado de <https://personajeshistoricos.com/c-filosofos/adam-smith/>

Bastidas, A. (2020). Definiciones de Administración. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado en <https://tomi.digital/es/17266/historia-de-la-administracion>

Blogspot. (s/f). Teorías. Administrativas. Teoría de las Relaciones Humanas. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado en <http://admonteorias2012.blogspot.com/2012/04/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>

Carrillo Osorio Mary Itzel. (2018, abril 26). Antecedentes Históricos de la Administración y la Teoría Administrativa. Consultado el 28 de abril de 2022 de <https://www.gestiopolis.com/antecedentes-historicos-de-la-administracion-y-la-teoria-administrativa/>

Colegio General Belgrano. La Administración en la Vida Cotidiana. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado en <https://belgrano.vaneduc.edu.ar/colegio-universitario/publicaciones/la-administracion-en-la-vida-cotidiana/>

Cortes, C. D. S. (2019, Julio). Introducción a la Ingeniería industrial. Bogotá Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado <https://www.coursehero.com/file/p1fgfiim/III-HARRINGTON-EMERSON-1853-Trenton-1931-New-Jersey-Una-de-las-figuras-mas-importantes-de-la-historia-de-la-ingenieria-industrial/>

FCA. (2017). Enfoque Neohumano Relacionista. Teoría de Abraham Maslow. México: UNAM. Facultad de Contaduría y Administración. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado de <https://grupo1171fundamentosdeadministracionfca.wordpress.com/2017/09/18/enfoqueneohumano-relacionista/>

Fernández, A. (2019). Rensis Likert: biografía, teorías, otros aportes, obras. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado de <https://www.lifeder.com/rensis-likert/>

Gómez M., O. A. (2020, 21 de febrero). 14 Principios de la administración. Henry Fayol. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado en <https://www.gestiopolis.com/14-principios-administracion-henri-fayol/>

Gómez, S. (s/f). Frederick Taylor. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado en <https://www.pinterest.com.mx/pin/777152479419309825/>

Guzmán, F. (2012). Estilo de liderazgo de Lewin. Prezzi. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado en <https://prezi.com/4spg9p34gho-/estilos-de-liderazgo-de-lewin/>

Jerico, P. (2008, 21 de octubre). Comunicación y desarrollo profesional. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado en <https://www.pilarjerico.com/escalera-de-inferencia-o-como-surgen-los-malos-entendidos/#respond>

JYM LTDA. (2012, 17 febrero). Teorías Administrativas. Blog. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado en http://teoriasadministrativas2012.blogspot.com/2012/02/representantes_27.html

López, I. (2013). Administración Comunicación Social. UPM. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado en <https://slideplayer.es/slide/5536315/>

Pinzón, C. (2010, 10 de mayo). Ciclo de la A.P.O. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado en <http://administraciondeobjetivos.blogspot.com/p/ciclo-de-la-apo.html>

Precrecimiento y desarrollo. (2014). Factores que influyen en la motivación. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado de <https://es.slideshare.net/fenix3434/motivacion-factores>

PsicoPortal. (2020). Teoría de las Necesidades de Logro, Afiliación y Poder. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado de <https://psicoportal.com/teorias-psicologicas/necesidades-de-mccllland/>

Robert Owen y el cooperativismo. En: El Libre pensador. Magazine cultural. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado de <https://ellibrepensador.com/2016/05/17/robert-owen-cooperativismo/>

Sutori. (s/f). Historia de la Administración. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado en <https://www.sutori.com/item/roma-200-a-c-4000-d-c-una-de-las-civilizaciones-que-mas-influyo-en-el-pensam>

Tareasuniversitarias.com. (2012). Conceptos básicos de administración. México. Universidad Londres. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado en <https://tareasuniversitarias.com/conceptos-basicos-de-administracion.html>

TecMilenio University. (2019). Fritz Roethlisberger. Documento 4.docx. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/53850150/Documento-4docx/>

Unknown. (2013, 29 de marzo). Teorías de la Administración. Consultado el 28 de abril de 2022. Recuperado de http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com/2013/03/administracion-por-objetivos_9540.html

Tabla de imágenes

Figura	Referencia
FIGURA 1 LÍNEA DEL TIEMPO DE LA ADMINISTRACIÓN	Achacon27462. (2014). <i>Línea de tiempo en la administración 2</i> [ilustración]. Tomada de https://es.slideshare.net/achacon27462/linea-de-tiempo-en-la-administracion-2
FIGURA 2 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	Adam Smith: Biografía, teoría, obras y aportaciones [ilustración]. En: <i>Personajes Históricos</i> . Tomada de https://personajeshistoricos.com/c-filosofos/adam-smith/
FIGURA 3. ADAM SMITH	
FIGURA 4 COOPERATIVISMO DE ROBERT OWEN	Robert Owen y el cooperativismo. En: <i>El Libre pensador</i> . Magazine cultural [ilustración]. Tomada de https://ellibrepensador.com/2016/05/17/robert-owen-cooperativismo/
FIGURA 5 FREDERICK TAYLOR	Gómez, S. (s/f). <i>Frederick Taylor</i> [ilustración]. Tomada de https://www.pinterest.com.mx/pin/777152479419309825/
FIGURA 6 HENRY LAURENCE GANTT	Lainez, Y. (s/f). <i>Escuela de la administración científica. Enfoques y escuelas del pensamiento administrativo</i> [ilustración]. Tomada de https://www.timetoast.com/timelines/enfoques-y-escuelas-del-pensamiento-administrativo-1db47834-c9d3-48e2-8965-da7fac505d6c
FIGURA 7 APORTACIONES DE FRANK B. Y LILIAN M. GILBRETH	Gómez, S. D. (2013). <i>Gurús de la administración científica. Los gurús en administración y sus aportaciones</i> [ilustración]. Tomada de https://www.gestiopolis.com/los-gurus-en-administracion-y-sus-aportaciones/
FIGURA 8 ELTON MAYO	Unknown. (2013). <i>Teorías de la Administración</i> [ilustración]. Tomada de http://jokasico.blogspot.com/2013/03/elton-mayo.html
FIGURA 9 JOHN DEWEY	Scribd. (s/f). <i>John Dewey</i> [ilustración]. Tomada de https://es.scribd.com/doc/18348520/John-Dewey
FIGURA 10 TEORÍA X Y TEORÍA Y	Ariansen, C., J. (s/f). <i>Teoría X y Teoría Y</i> . [ilustración]. Consultada 17 de septiembre de 2020. Tomada de https://www.pinterest.com.mx/pin/208924870190507809/
FIGURA 11 TEORÍA DE ABRAHAM MASLOW	FCA. (2017). <i>Enfoque Neohumano Relacionista</i> . Teoría de Abraham Maslow [ilustración]. México: UNAM. Facultad de Contaduría y Administración. Tomada de https://grupo1171fundamentosdeadministracionfca.wordpress.com/2017/09/18/enfoque-neohumano-relacionista/
FIGURA 12 ESCALERA DE INFERENCIA O CÓMO SURGEN LOS MALOS ENTENDIDOS	Jerico, P. (2008, 21 de octubre). <i>Comunicación y desarrollo Profesional</i> [ilustración]. Tomada de https://www.pilarjerico.com/escalera-de-inferencia-o-como-surgen-los-malos-entendidos/#respond
FIGURA 13 PRINCIPALES APORTACIONES DE FREDERICK HERZBERG	<i>Plecrecimiento y desarrollo</i> . (2014). Factores que influyen en la motivación [ilustración]. Tomada de https://es.slideshare.net/fenix3434/motivacion-factores

FIGURA 14 MOTIVACIONES SOCIALES	PsicoPortal. (2020). Teoría de las Necesidades de Logro, Afiliación y Poder [ilustración]. Tomada de https://psicoportal.com/teorias-psicologicas/necesidades-de-mcclelland/
FIGURA 15 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO	Rodríguez, R. (2014). <i>Teoría comportamiento humano</i> [ilustración]. Tomada de https://es.slideshare.net/piupito90/teora-comportamiento-humano
FIGURA 16 MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	López, I. (2013). <i>Administración Comunicación Social</i> . UPM [ilustración]. Tomada de https://slideplayer.es/slide/5536315/
FIGURA 17 PETER FERDINAND DROCKER	Ocampo V., A. y Marín A., D. (2015). <i>Administración por objetivos</i> [ilustración]. Tomada de https://es.slideshare.net/steffiosuna/administracin-por-objetivos-54910944

CORTE

2

El Proceso Administrativo

Aprendizajes esperados:

Contenidos específicos

- 1. El Proceso Administrativo.**
 - 1.1 Concepto.
 - 1.2 Principales modelos.
- 2. Etapas del Proceso Administrativo.**
 - 2.1 Planeación: Concepto, principios y técnicas.
 - 2.2 Organización: Concepto, principios y técnicas.
 - 2.3 Dirección: Concepto, principios y técnicas.
 - 2.4 Control: Concepto, principios y técnicas.

Aprendizajes esperados

1. Explica el Proceso Administrativo como una herramienta n el fin de aplicarla.
2. Explica la aplicación del Proceso Administrativo en situaciones de la vida diaria y del campo laboral, con el fin de comprenderlo como herramienta básica para la optimización de los recursos de la empresa y particularmente del capital humano.

Al término del corte, el estudiante será capaz de explicar la aplicación del Proceso Administrativo en situaciones de la vida diaria y del campo laboral, con el fin de comprenderlo como herramienta básica para la optimización de los recursos de la empresa y particularmente del capital humano.

RECOMENDACIÓN

Te sugerimos, revises los aprendizajes esperados antes de iniciar con el estudio del corte, realiza las anotaciones que sean necesarias.

Para que logres desarrollar los aprendizajes esperados correspondientes al corte 2 es importante que reactives los siguientes conocimientos:

- ✓ Conceptos de administración.

Identifica lo que debes saber para que la comprensión de los contenidos sea más fácil, si descubres que has olvidado algo ¡repásalo!



Instrucciones: Anota en las líneas siguientes el concepto de Administración de acuerdo con el siguiente link
<https://sites.google.com/site/mmad2103/administracion/elementos-del-concepto-de-administracion> (a mmad2103, s/f).

1. El Proceso Administrativo.

De acuerdo con Candelas (2017), la Teoría Clásica de la Administración nació de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, y así abrió el camino a toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia.

Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y vislumbró que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos. Para ello, estableció los 14 principios y dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa. Asimismo, concluyó que la administración de una empresa requiere del ejercicio constante de ciertas responsabilidades directivas: planear, organizar, dirigir y controlar, denominadas etapas del proceso administrativo. Éstas constituyen la parte central de la administración

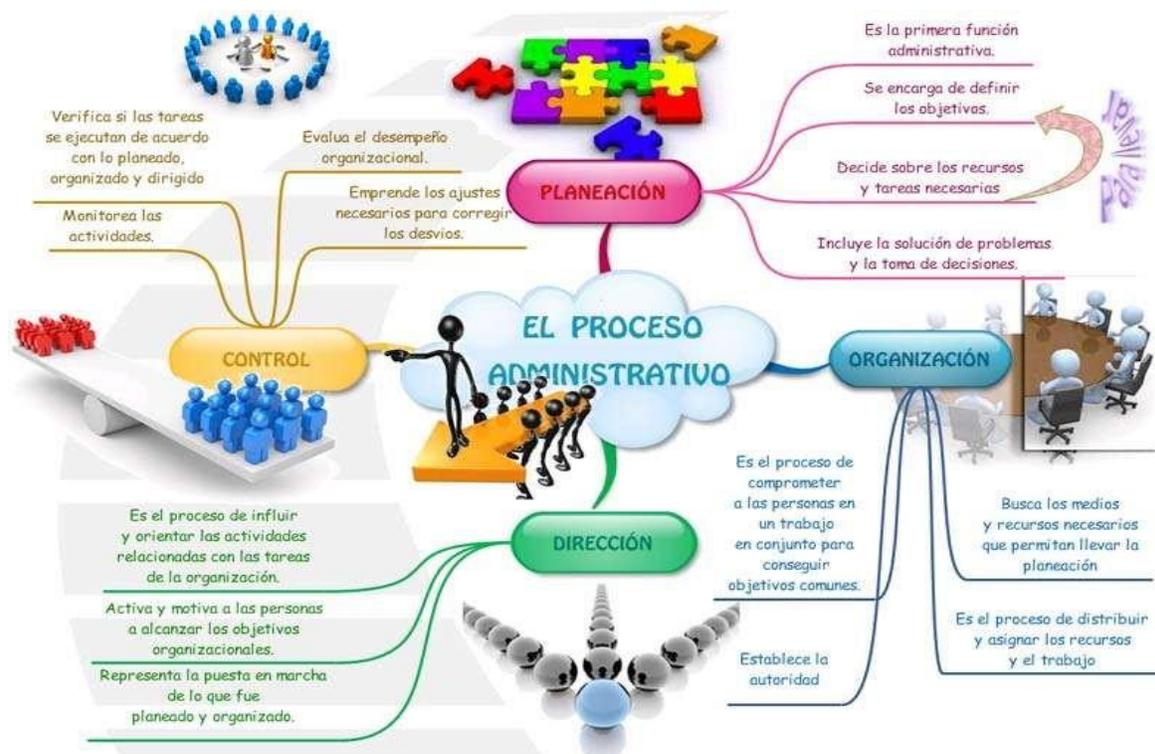


FIGURA 1 PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1 Concepto

Según Quiroga (2019), el Proceso Administrativo es una herramienta que se utiliza en las empresas u organizaciones para lograr alcanzar sus objetivos, mediante un flujo continuo de actividades que se llevan a cabo según políticas internas de la empresa, maximizando sus intereses lucrativos y sociales, potenciando la eficiencia y consistencia de los recursos humanos, materiales y técnicos.

El Proceso administrativo es de gran importancia ya que constituye la base del éxito de cualquier organización o empresa. Este tipo de proceso conduce directamente a lograr lo propuesto, evita las improvisaciones y hace que las decisiones sean más acertadas.

El proceso administrativo comúnmente está compuesto por cuatro etapas o elementos, los cuales se conocen comúnmente por las siglas PODC que significan: Planificación, Organización, Dirección y Control, estas etapas se ejecutan de forma cíclica en los objetivos de cada empresa.

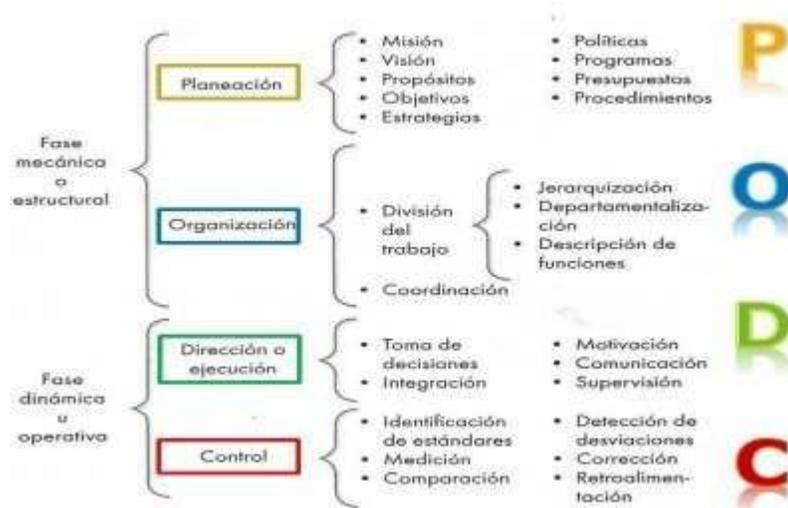


FIGURA 2 PODC

Las características del proceso administrativo son las siguientes:

- Se compone de un conjunto de elementos que intervienen para lograr los objetivos planteados, que no sólo dependen de los administradores de empresas sino también de quienes los rodean.
- Con este proceso, la dirección está al tanto de cada una de las operaciones, de los errores y de las buenas decisiones.
- Es flexible y puede conllevar algunos cambios pertinentes.
- Comúnmente se compone de 4 etapas, donde cada una conduce a la otra.
- Posee un tiempo determinado en donde se puede observar todo el progreso del trabajo.

1.2 Principales modelos

MODELOS ADMINISTRATIVOS						
AUTOR	AÑO	ETAPAS				
Henri Fayol	1886	Previsión	Organización		Comando Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión	Organización		Comando	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización	Obtención Recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización			Control
Koontz	1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Hohn F. Mee	1956	Planeación	Organización		Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización		Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización		Motivación Coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización			Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán Valdivia	1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación			Control
Peter F. Drucker	1967	Objetivo establecido	Organización			Control
Sisky Sewrdelk	1974	Planeación	Organización	Liderazgo		Control
Munch García	1982	Planeación	Organización	Dirección		Control
Rue y Byars	1990	Planeación	Organización	Motivación		Control
Alberto Menéndez	2000	Planeación	Coordinación		Evaluación	

FIGURA 3 MODELOS DE PROCESO ADMINISTRATIVO

Cabe señalar que independientemente del nombre que se les haya asignado y sub-etapas se generen, todas persiguen los mismos principios; por lo que la etapa de integración o de obtención de recursos, cae dentro de la etapa de Organización. Quedando el proceso administrativo en cuatro etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control.



¿Sabes que hay casos prácticos para aplicar el proceso administrativo?, para más información revisa la siguiente liga de Ejemplo de Proceso Administrativo. Consultado el día 09 de mayo de 2022, en https://www.ejemplode.com/58-administracion/2519-ejemplo_de_proceso_administrativo.html

Actividad de aprendizaje 1

Instrucciones: Contesta los siguientes cuestionamientos.

- a) Anota el concepto del proceso administrativo según Quiroga (2019)

- b) Anota en los espacios la etapa del proceso administrativo que corresponda.

AUTOR	ETAPAS				
Henri Fayol	Previsión			Comando Coordinación	Control
William Newman	Planeación	Organización	Obtención Recursos	Dirección	Control
Koontz	Planeación		Integración	Dirección	
George R. Terry	Planeación	Organización			Control
Dalton Mc. Farland	Planeación	Organización			Control
Agustín Reyes Ponce		Organización		Dirección	Control
J. Antonio Fernández	Planeación	Implementación			Control
Munch García	Planeación	Organización			Control
Alberto Menéndez		Coordinación			



2. Etapas del Proceso Administrativo.

De acuerdo con Sánchez (2016), a continuación, revisaremos el concepto, principios y técnicas de cada una de las etapas del Proceso Administrativo: planeación, organización, dirección y control.

2.1 Planeación: Concepto, principios y técnicas

Concepto

A continuación, se presentan conceptos de diferentes autores citados por Sánchez (2016):

Agustín Reyes Ponce. "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

Ernest Dale. "Planeación es la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos".

George R. Terry. "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados".

J. A. Fernández Arenas. "La Planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas".

L. J. Kazmier. "La Planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos".

Burt K. Scanlan. "Planeación es el sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias".

Joseph L. Massie. "Planeación es el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos".

Robert N. Anthony. "Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor".

Elementos del concepto de planeación (Sánchez, 2016):

- @ *Objetivo*. El aspecto fundamental de planear es determinar los resultados deseados.
- @ *Cursos alternos de acción*. Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para lograr los objetivos.
- @ *Elección*. La planeación implica la determinación, el análisis y la selección, de la decisión más adecuada.
- @ *Futuro*. La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y tratar actividades futuras.

Principios (Münch, 2006)

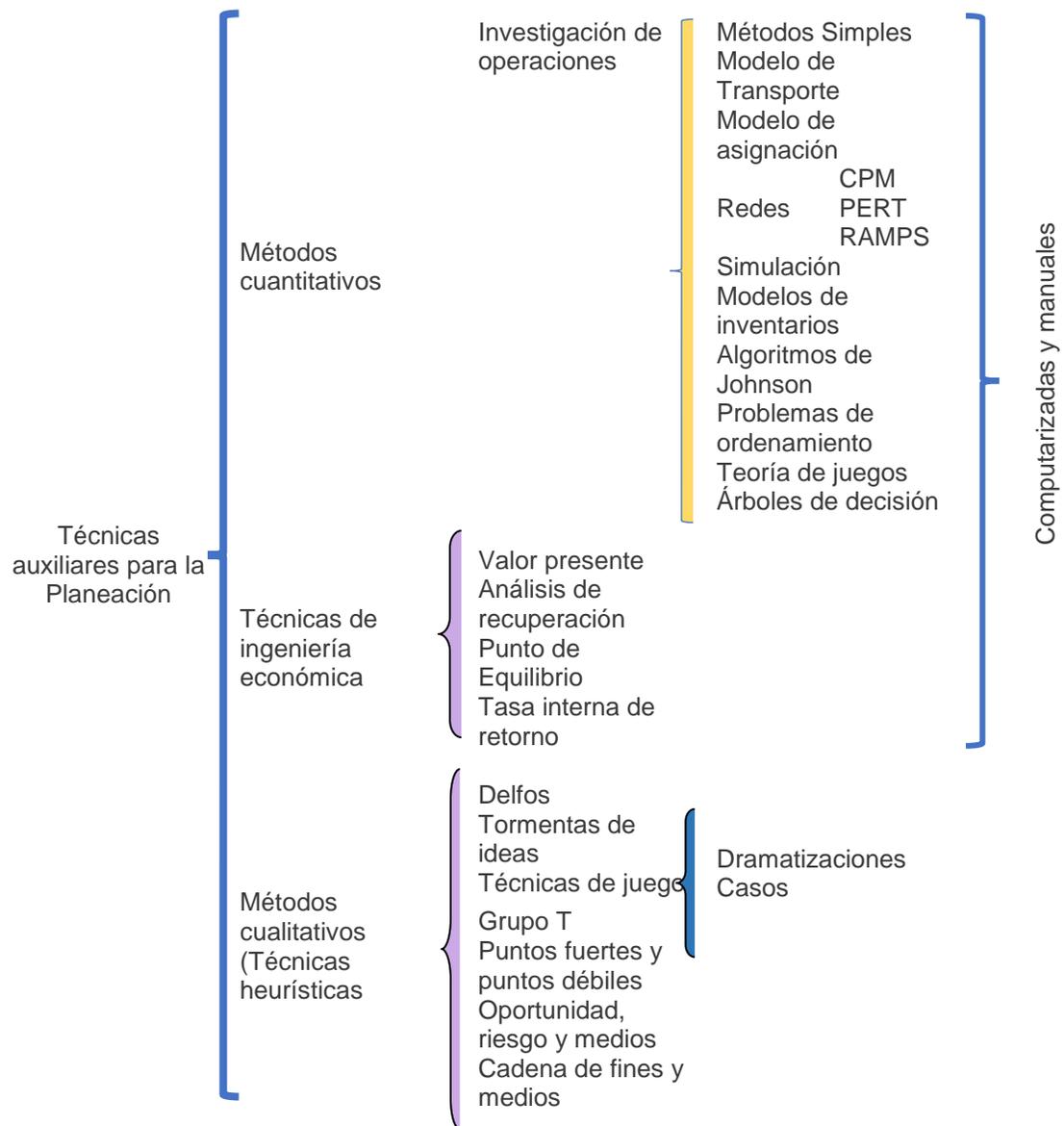
A continuación, se presentan los principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional.

- ✓ **Factibilidad**. Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
- ✓ **Objetividad y cuantificación**. Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.).
- ✓ **Flexibilidad**. Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- ✓ **Unidad**. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.
- ✓ **Del cambio de estrategias**. Cuando un plan se extiende en relación con el tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

Los planes en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en:

- **Corto Plazo**: Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Éstos, a su vez, pueden ser: Inmediatos, aquellos que se establecen hasta seis meses y los mediatos, que se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis, o menor de doce meses.
- **Mediano Plazo**: Su delimitación es por un periodo de uno a tres años.
- **Largo Plazo**: Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Técnicas (Münch, 2006)



Actividad de aprendizaje 2

Instrucciones: Contesta los siguientes cuestionamientos.

a) Escribe el concepto de Planeación según el autor Agustín Reyes Ponce

b) Escriba el principio de planeación que corresponda a la información descrita

Del cambio de estrategias	Unidad	Flexibilidad	Objetividad y cuantificación	Factibilidad
---------------------------	--------	--------------	------------------------------	--------------

	Principio	Descripción
1.		Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
2.		Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
3.		Cuando un plan se extiende en relación con el tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.
4.		Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.
5.		Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.).



2.2 Organización: Concepto, principios y técnicas (Herrera, 2012)

Concepto

A continuación, se presentan conceptos de diferentes autores:

Agustín Reyes Ponce. “Organización” se refiere a la estructura técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia” . (citado en Herrera, 2012)

Hernández y Rodríguez (2002). “Organizar es el proceso de diseñar estructuras formales del trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por áreas de trabajo”.

Edgar H. Schein. “Es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, mediante una jerarquía de autoridad y responsabilidad”. (citado en Herrera 2012)

Eugenio Sisto Velasco. “Es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir”. (citado en Münch, 2006)

Isaac Guzman. “Es la 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 y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue”. (citado en Münch, 2006)

Harold Koontz y Cyril O’donell. “Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”. (citado en Münch, 2006)

Lyndall Urwik. “Disposición y correlación de las actividades de una empresa”. (citado en Herrera 2012)

Elementos del concepto de organización (Münch, 2006)

- ↳ *Estructura la organización.* Implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- ↳ *Sistematización.* Todas las actividades y recursos de la empresa deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- ↳ *Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.* Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- ↳ *Simplificación de funciones.* Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Principios (Münch, 2006)

1. *Del objetivo:* Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
2. *Especialización:* El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
3. *Jerarquía:* Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
4. *Paridad de autoridad y responsabilidad:* A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5. *Unidad de mando:* Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
6. *Difusión:* Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
7. *Amplitud o tramo de control:* Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
8. *De la coordinación:* Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, afin de lograr un objetivo común.
9. *Continuidad:* Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Técnicas de Organización (Münch, 2006)

Se presentan a continuación las principales técnicas de la Organización (Karina84, 2013):

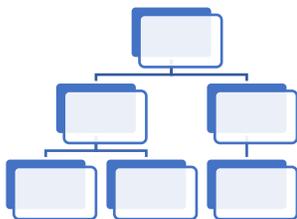
1. **Organigrama:** son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

ORGANIGRAMAS			
Por su objetivo	Estructurales		Muestran solo la estructura administrativa de la empresa
	Funcionales		Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos
	Especiales		Destacan alguna característica
Por su área	} Generales } Departamentales		Presentan toda la organización, se llaman también cartas maestras
			Representan la organización de un departamento o sección
Por su contenido	} Esquemáticos } Analíticos		Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles
			Más detallados y técnicos

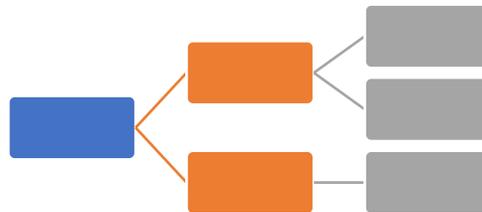
A continuación, se presentan las formas que existen para constituirlos:

1. *Vertical*. Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
2. *Horizontales*. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
3. *Circular*. Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.
4. *Mixto*. Se utilizan por razones de espacio, tanto horizontal como el vertical.

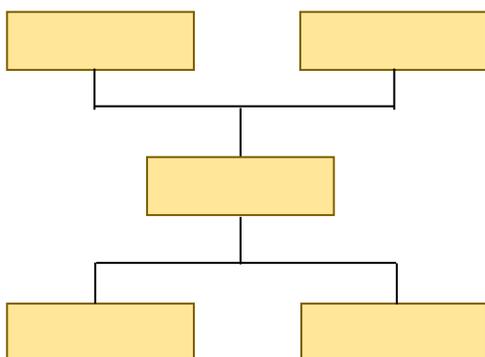
Vertical



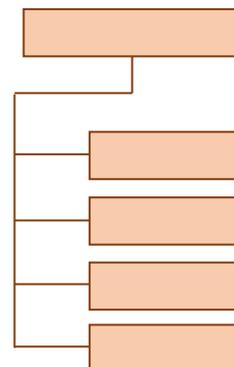
Horizontal



Circular



Mixto



1. **Manuales:** son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.

De acuerdo con su contenido son los siguientes:

- a) De políticas
- b) Departamentales
- c) De bienvenida
- d) De organización
- e) De procedimientos
- f) De contenido múltiple
- g) De técnicas y
- h) De puesto

2. **Diagramas de procedimientos o de flujo:** es una representación gráfica de un proceso. Se trata de representar los pasos que sigue un proceso desde que se inicia hasta que se termina y, para ello, se utilizan una serie de elementos visuales que ayudan a dibujar cada paso que sigue un proceso.

De acuerdo con Münch (2006), existen diversos tipos de diagramas de procedimientos, a continuación se presentan algunos:

- ↳ Gráfica de flujo de operaciones
- ↳ Gráfica esquemática de flujo
- ↳ Gráfica de ubicación de equipo
- ↳ Gráfica de flujo de formas

De acuerdo con Torres (2020), se clasifica en dos desde el punto de vista empresarial:

- ▶ **Diagrama de flujo por bloques:** se dibujan los pasos del proceso pero sin entrar en el detalle de qué puesto de trabajo desarrolla cada paso o interviene en el proceso.
- ▶ **Diagrama de flujo funcional:** se dibujan los pasos del proceso detallando qué puesto de trabajo dentro de la organización es el encargado de ejecutar ese paso del proceso.

Simbología de un diagrama de flujo (Torres, 2006)

Existe una simbología comúnmente aceptada. ANSI (American Normalization and Standardization Institute) ha publicado una lista con símbolos que nos ayudan a realizar diagramas de flujo a la hora de representar actividades y el flujo de las mismas.

La lista de símbolos es un tanto larga, así que vamos a exponer aquella que resulta más sencilla y práctica a la hora de dibujar procesos

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación: Se usa para describir cualquier actividad. En el interior del rectángulo se escribe una breve descripción de la actividad.
	Límites del Proceso: Indica el inicio y el final de un proceso. En el interior del eclipse aparece la palabra inicio o fin.
	Punto de Decisión: Denota que en ese punto se toma una decisión. Los outputs salidas del diamante, son siempre dos y del tipo SI / No.
	Movimiento: Muestra el movimiento de un output entre distintos puntos de la organización.
	Conector: Señala que el output de ese proceso puede ser el input de otro (la letra indica el proceso de entrada)
	Dirección del flujo: Denota la dirección y el orden de los pasos del proceso
	Documento: Documento/registro.
	Listados: Listados / notas de trabajo acumulado, información referente a la actividad.
	Base de datos: Punto de archivo donde se retiene temporalmente la información, en espera que se cumplan otras condiciones para continuar el proceso. Puede llevar asociada una tarea de administración de almacenamiento.

El diagrama de flujo por bloques podría ser algo así:

Recepción y Pago de Facturas a Proveedores

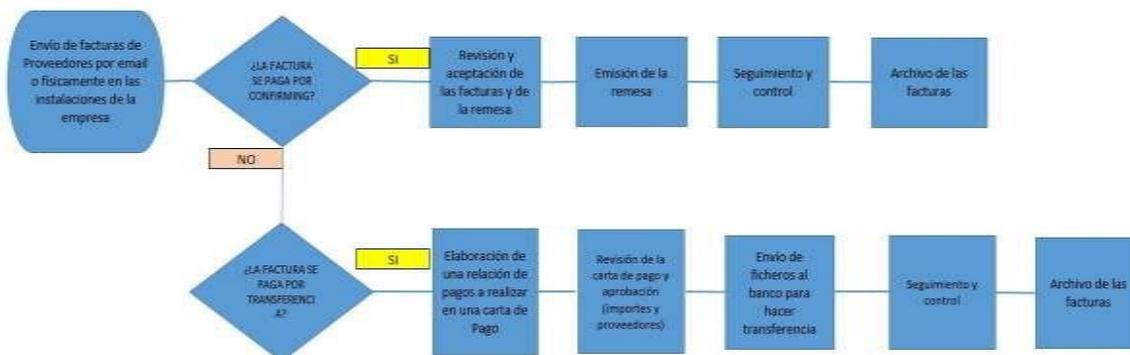


FIGURA 5 EJEMPLO DE DIAGRAMA POR BLOQUES

Y el diagrama de flujo funcional algo así:

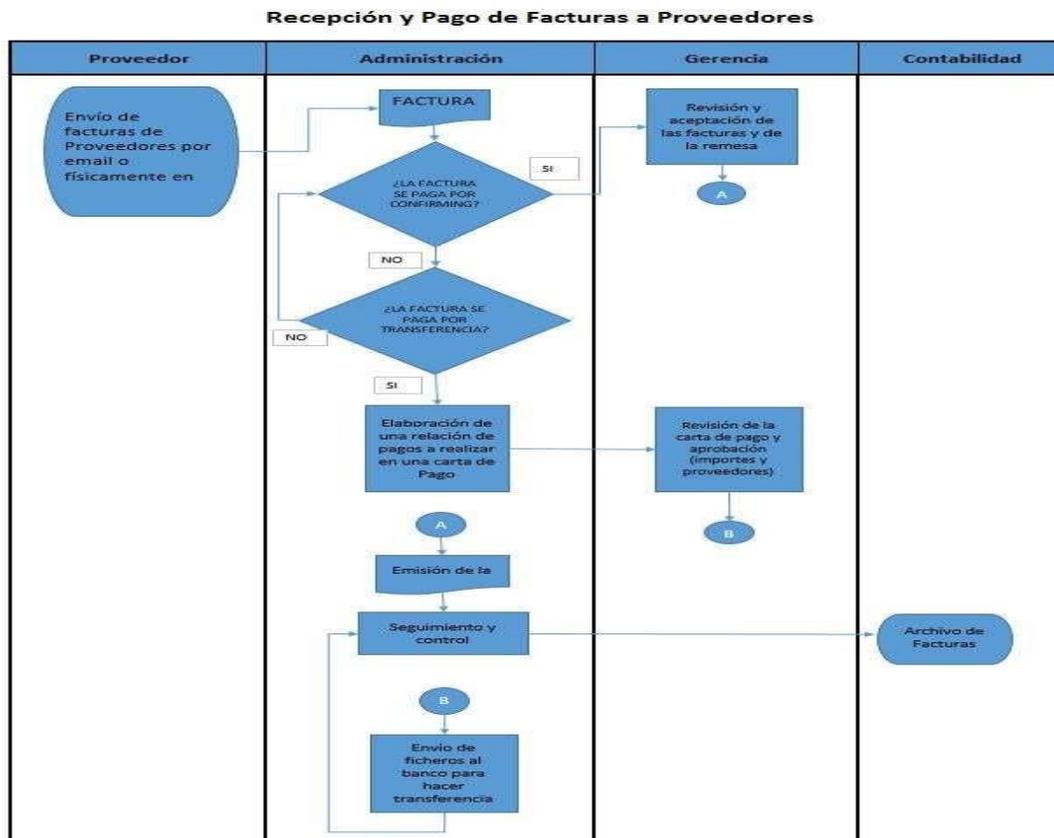


FIGURA 6 EJEMPLO DE DIAGRAMA FUNCIONAL

Analiza las figuras 5 y 6, observa cómo el diagrama funcional muestra más detalle que el anterior.

4. **Carta de distribución de actividades (Diagramas de distribución del trabajo):** se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas de cinco, hasta quince personas.

Formulación (Münch, 2006)

Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo son necesarios los siguientes pasos:

- a) Se elabora una lista de los deberes o actividades que realiza cada persona.
- b) Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección.
- c) Se vacían dichas listas en la forma de carta de distribución y la entrevista.
- d) Se complementa la información con la observación y la entrevista.
- e) Se suman verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.
- f) Se analiza el cuadro para saber qué puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse, etcétera.
- g) Con los cambios sugeridos se elabora un nuevo cuadro.

LISTA DE ACTIVIDADES					
Instrucciones: 1. Escriba con claridad cada tarea, enumerándola. 2. Principie con la tarea de mayor frecuencia. 3. Describa cada tarea. 4. Anote el tiempo que ocupa en desarrollar la tarea.	Nombre del empleado. Lic. Agustín Díaz Córdoba.				
	Puesto: Director de Ventas				
	Nombre del supervisor: Lic. José Narváez J. Director de Mercadotecnia				
	Fecha: 14/IX/06				
	Aprobado por: Lic. Jaime López, Supervisor de Organización				
Número Lista de Trabajos	Frecuencia				
	Día	Sem.	Mes	Año	Otros

FIGURA 7 CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES

5. **Análisis de puestos:** es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y actitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.

El objetivo es conocer las habilidades necesarias para un buen desempeño de dicho puesto y establecer todos los criterios necesarios para seleccionar al profesional adecuado.

Tipos de análisis de puestos de trabajo: (Bizneo, S/F)

- ✎ El análisis de puestos basado en las tareas es el más antiguo de todos. Este modelo busca definir y establecer las tareas, deberes y responsabilidades asociadas al puesto. (Posteriormente se desarrollará cómo realizar este análisis)
- ✎ El segundo tipo de análisis de puestos es el basado en competencias. Se centra en las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo, sobre todo en lo que respecta a los comportamientos (competencias) que el trabajador necesita para ese trabajo.
 - ↪ Entrevista a gerentes. Son quienes conocen el puesto de trabajo y sus funciones lo suficientemente cerca como para tener una idea clara y con suficiente distancia como para ser objetivos.
 - ↪ Evaluación del desempeño. Es deducir qué competencias diferencian a un buen empleado de uno malo.
 - ↪ Incidentes críticos. Consiste en establecer aquellos comportamientos clave del puesto laboral que aseguren un éxito en el desempeño de las tareas.

- ✂ **Dentro del análisis de puestos también comienza a usarse el modelo basado en fortalezas.** Este modelo está asociado a todo un espectro de nuevas técnicas de los Recursos Humanos. Se trataría de buscar comportamientos, pero aquellas acciones que más disfrutan ejecutando los empleados, haciendo especial hincapié en las motivaciones del puesto.

- ✂ **El análisis de puestos basados en la personalidad.** Se trataría de buscar qué rasgos definen a una personalidad como la ideal para un puesto. Por ejemplo, ser extrovertido para ser empleado de ventas.

Técnicas de análisis de puestos (Bizneo, S/F)

Entre las más importantes se pueden señalar:

-  Entrevistas y grupos de discusión.
-  Cuestionarios.
-  Observación y auto-observación.
-  Análisis por medio de la documentación, en especial la evaluación del desempeño y las antiguas ofertas laborales.
-  La metodología de incidentes críticos: observando acciones concretas que han llevado al éxito en la realización de una tarea.

Desarrollo del análisis de puestos de trabajo (Bizneo, S/F)



FIGURA 8 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

	<p>¿Sabes que existen herramientas para elaborar diagramas digitalizados, de manera gratuita?, para más información consulta la siguiente liga de ClickCharts, programa para diagramas y modelado para la Creación y diseño de diagramas flexible. Consultada el 09 de mayo de 2022, en https://www.nchsoftware.com/chart/es/index.html?kw=diagrama%20de%20flujo&gclid=Cj0KCQjwqrb7BRDIARIsACwGad4PbDI6VsXOFtHHSIRk7dWBXB09FflqNKdsCPOlgWhW4S T5OqPXYRlaAns5EALw_wcB</p>
--	---

Actividad de aprendizaje 3

Instrucciones: Contesta los siguientes cuestionamientos.

a) Concepto de organización según el autor Agustín Reyes Ponce

b) Escribe los elementos del concepto de Organización.

Elemento	Descripción
Estructura la organización	
Sistematización	
Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades	
Simplificación de funciones	

c) Escribe el principio de la organización que sea correcto de acuerdo con la descripción

	PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
1.		Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente
2.		Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común.
3.		Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
4.		Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
5.		El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
6.		Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
7.		A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
8.		Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y los subordinados no deberán reportar a más de un superior.
9.		Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

d) Cita las cuatro formas de constituir un organigrama.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

e) Ilustra el símbolo que se te solicita de un diagrama de flujo.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación: Se usa para describir cualquier actividad. En el interior del rectángulo se escribe una breve descripción de la actividad.
	Límites del Proceso: Indica el inicio y el final de un proceso. En el interior del eclipse aparece la palabra inicio o fin.
	Punto de Decisión: Denota que en ese punto se toma una decisión. Los outputs salidas, son siempre dos y del tipo SI/NO.
	Movimiento: Muestra el movimiento de un output entre distintos puntos de la organización.
	Conector: Señala que el output de ese proceso puede ser el input de otro (la letra indica el proceso de entrada)
	Dirección del flujo: Denota la dirección y el orden de los pasos del proceso.
	Documento: Documento/registro.
	Listados: Listados/notas de trabajo acumulado, información referente a la actividad.
	Base de datos: Punto de archivo donde se retiene temporalmente la información, en espera que se cumplan otras condiciones para continuar el proceso. Puede llevar asociada una tarea de administración de almacenamiento.



2.3 Dirección: Concepto, principios y técnicas

Concepto

A continuación, se presentan diversos conceptos de diferentes autores citados por Münch (2006):

- *Robert B. Buchele*, 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.
- *Burt K. S.* Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.
- *Leonard J. K.* La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.
- *Joel J.* Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Elementos del concepto de dirección (Münch, 2006)

- ✚ Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional. Motivación.
- ✚ Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados. Comunicación.
- ✚ Supervisión.
- ✚ Alcanzar las metas de la organización.

Principios de Dirección (Münch, 2006)

- ☞ *De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.* La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- ☞ *Impersonalidad de mando.* Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad personal o arbitrio.
- ☞ *De la supervisión directa.* Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
- ☞ *De la vía jerárquica.* Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden se transmita a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.
- ☞ *De la resolución del conflicto.* Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezca, ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.
- ☞ *Aprovechamiento del conflicto.* El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Técnicas para la Toma de Decisiones (Münch, 2006)

- ✍ Cadena de fines y medios Análisis marginal
- ✍ Análisis costo-productividad Árboles de decisiones Motivación
- ✍ Camino crítico PERT
- ✍ Punto de equilibrio Análisis de correlación Línea de espera Mínimos cuadrados Programación lineal

Actividad de aprendizaje 4

Instrucciones: Contesta los siguientes cuestionamientos.

- a) Escribe el concepto de Dirección según el autor Joel J.

- b) Anota el nombre del principio de Dirección de acuerdo con la descripción.

	PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
1.		El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprendedor diversas alternativas.
2.		Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezca, ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se desarrolle y provoque problemas no colaterales.
3.		Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
4.		Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos y no de su voluntad personal o arbitrio.
5.		Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.



2.4 Control: Concepto, principios y técnicas

Concepto

A continuación, se presentan diversos conceptos de diferentes autores citados por Münch (2006):

Burt K Scalan. El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert Ecklos, Ronald C. y Bernard S. Es la relación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

George R, Terry. Es el proceso para determinar lo que se está llevando cabo, valorizándolos y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Henry Fayol. Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

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

Robert B. El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Rober C. Appleby. La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con la finalidad de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente.

Elementos del concepto de control (Münch, 2006):

Relación con lo planeado. Medición.

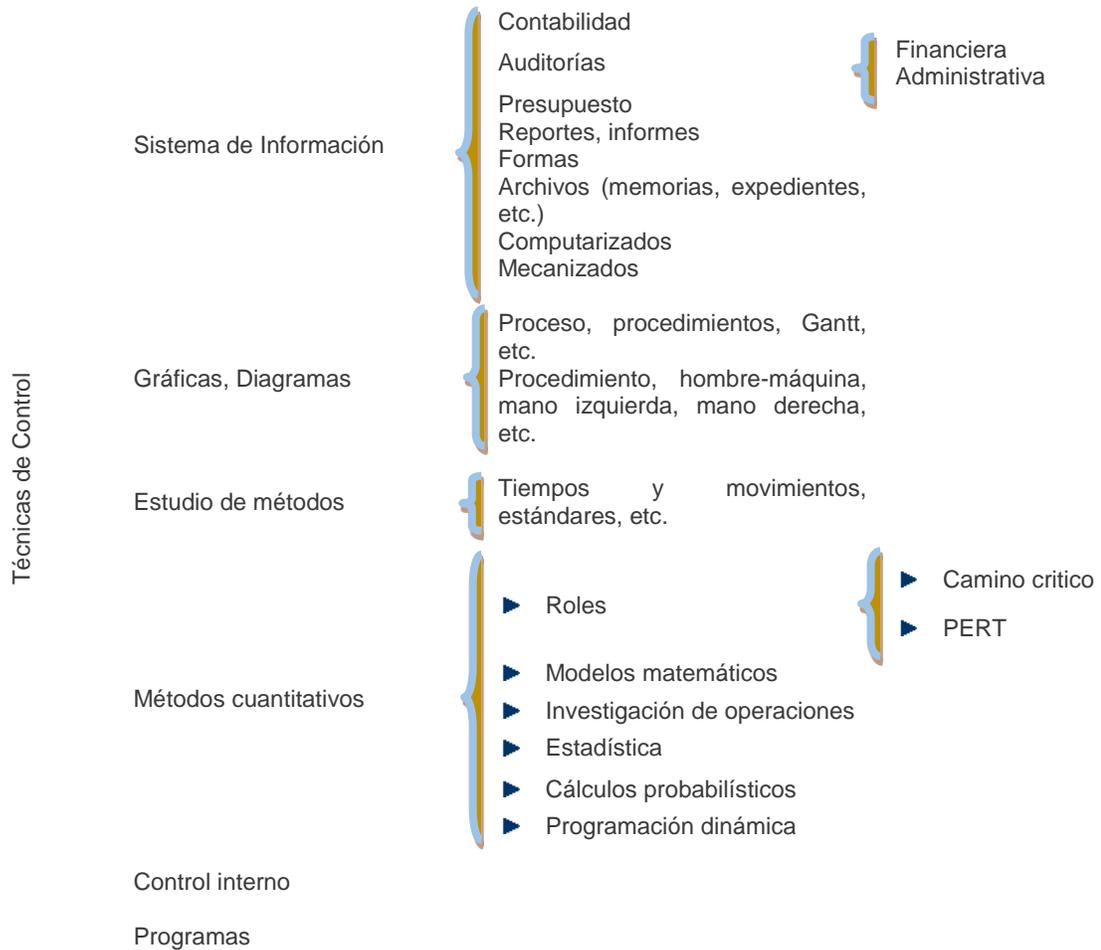
Detectar desviaciones. Establecer medidas correctivas.

Principios de Control (Münch, 2006):

- ✎ Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
- ✎ De los objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- ✎ De la oportunidad. El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error. De tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- ✎ *De las desviaciones.* Todas las variaciones o desviaciones que se presenten 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.

- ↪ *De excepción.* El control debe aplicarse preferentemente, a las actividades excepcionales representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control.
- ↪ *De la función controlada.* La función controlada por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde la efectividad el control. 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.

Técnicas de Control (Münch, 2006)



Actividad de aprendizaje 5

Instrucciones: Contesta los siguientes cuestionamientos.

- a) Concepto de control según el autor Rober C. Appleby.

- b) Escriba el nombre del principio de Control de acuerdo con la descripción

	PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
1.		La función controlada por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde la efectividad el control. 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.
2.		El control debe aplicarse preferentemente, a las actividades excepcionales representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control.
3.		Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
4.		El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error. De tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
5.		A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
6		Todas las variaciones o desviaciones que se presenten 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.

c) Menciona tres técnicas de sistemas de información de control.

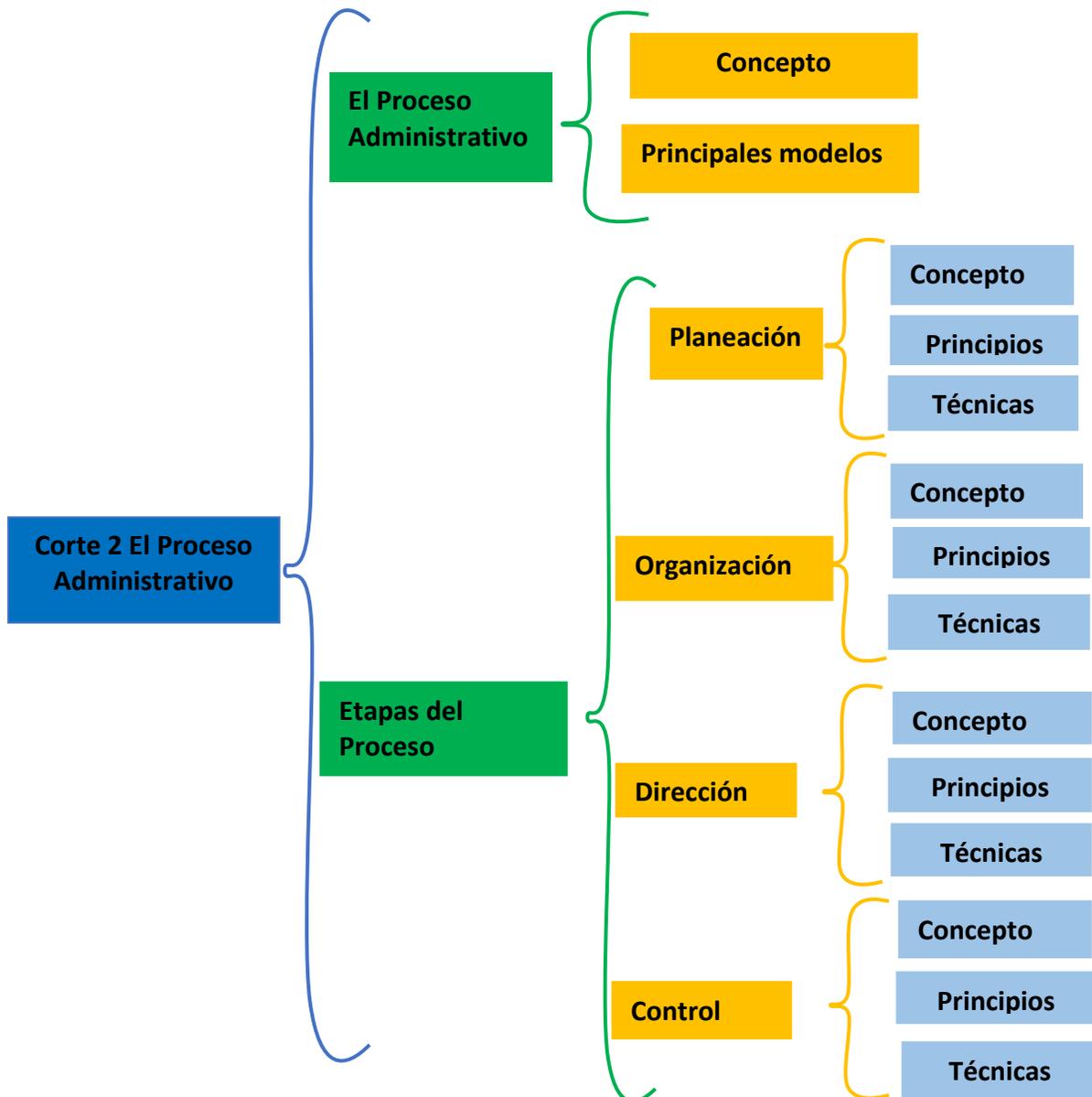
1.

2.

3.



El siguiente cuadro sinóptico recopila los contenidos específicos y los temas que corresponden al Corte 2



Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de cuestionamientos del grado de satisfacción del desarrollo de los contenidos del segundo corte de la asignatura, marca una " X " en el cuadro que corresponda con tu opinión

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
Las instrucciones son claras					
Organización de la información					
Proporcionó una buena cantidad de aprendizajes prácticos y teóricos					
Qué tan fácil fue entender					
Lograste los aprendizajes del corte 1					
Tienes alguna sugerencia o comentario					



Libros

Hernández y Rodríguez, S. (2002). Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. México: McGraw Hill.

Münch G., L. (2006). Fundamentos de Administración. México: Editorial Trillas.

Documentos digitales

Candelas, E., Hernández, F., Montero, G., García, M. E., García, M. P. y García, M. (2017). Fundamentos de administración. Ciudad de México: Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia-Facultad de Contaduría y Administración-UNAM. Consultado el 09 de mayo de 2022
Recuperado de http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/1/apunte/LA_1143_20016_A_Fundamentos_de_Administracion.pdf

Sitios web

Bizneo, S/F. Gestión de Personal. Análisis de puestos de trabajo paso a paso. Blog. Consultado el 09 de mayo de 2022. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/analisis-de-puestos-de-trabajo/>

Herrera M., M. A. (2012, octubre 25). Técnicas de organización y coordinación en la empresa. Consultado el 09 de mayo de 2022. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-organizacion-coordinacion-empresa/>

Karina84. (2013). Técnicas de organización: manuales, descripción de puestos, diagramas de flujo. Blog. Consultado el 09 de mayo de 2022. Recuperado de <https://karina84.webnode.es/news/tecnicas-de-organizacion-manuales-descripcion-de-puestos-diagramas-de-flujo-etc/>

•mmad2103, s/f. Administración. Elementos del concepto de administración. Consultado el día 09 de mayo de 2022.

<https://sites.google.com/site/mmad2103/administracion/elementos-del-concepto-de-administracion>

Quiroga, F. (2019). El Proceso Administrativo y sus etapas. Tu economía fácil. Consultada del 09 de mayo de 2022. Recuperado de <https://tueconomiafacil.com/que-es-el-proceso-administrativo-y-cuales-son-sus-etapas/>

Sánchez Á., M. F. (2016, mayo 20). Técnicas y Herramientas de Planeación. Consultado el 09 de mayo de 2022. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-herramientas-planeacion/>

Torres, I. (2020). Diagrama de Flujo, una herramienta infalible para visualizar, esquematizar y mejorar tus procesos. Consultada el 09 de mayo de 2022. Recuperado de <https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo/#:~:text=Un%20diagrama%20de%20flujo%20es,paso%20que%20sigue%20un%20proceso.>

Tabla de imágenes

Figura	Referencia
FIGURA 1 PROCESO ADMINISTRATIVO	Anonymous, (2015). <i>¿Qué es el proceso administrativo?</i> Blog [ilustración]. Tomada de http://mapad-03.blogspot.com/2015/06/que-es-el-proceso-administrativo.html
FIGURA 2 PDOC	Proceso administrativo. (2018). Enciclopedia Económica [ilustración]. Tomada de https://enciclopediaeconomica.com/proceso-administrativo/
FIGURA 3 MODELOS DE PROCESO ADMINISTRATIVO	Enfermería en línea. (2018). <i>U 3 Proceso Administrativo</i> . UGTO. Blog [ilustración]. Tomada de https://blogs.ugto.mx/enfermeriaenlinea/unidad-didactica-3-proceso-administrativo/
	Unknown. (2016). <i>Administración en Trabajo social. El Proceso Administrativo</i> . Blog [ilustración]. Tomada de http://admtrabajosocialuntkarenmerino.blogspot.com/2016/09/administracion-y-trabajo-social-la.html
FIGURA 4 SIMBOLOGÍA DE UN DIAGRAMA DE FLUJO	Torres, I. (2020). <i>Diagrama de Flujo, una herramienta infalible para visualizar, esquematizar y mejorar tus procesos</i> [ilustración]. Tomada de https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo/#:~:text=Un%20diagrama%20de%20flujo%20es,paso%20que%20sigue%20un%20proceso
FIGURA 5 EJEMPLO DE DIAGRAMA POR BLOQUES	
FIGURA 6 EJEMPLO DE DIAGRAMA FUNCIONAL	
FIGURA 7 CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES	Münch G., L. (2006). <i>Fundamentos de Administración</i> . México: Editorial Trillas.
FIGURA 8 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS	<i>Análisis de puestos de trabajo paso a paso</i> . Blog [ilustración]. Tomada de https://www.bizneo.com/blog/analisis-de-puestos-de-trabajo/

CORTE

3



La Empresa y el Recurso Humano

Aprendizajes esperados:

Contenidos específicos

- 1. Empresa.**
 - 1.1 Concepto.
 - 1.2 Objetivos.
 - 1.3 Estructura.
 - 1.4 Recursos.
 - 1.5 Clasificación.
 - 1.6 Áreas funcionales
- 2. El Área de Recursos Humanos y el Proceso Administrativo.**
 - 2.1 Funciones del Área de Recursos Humanos.
 - 2.2 Aplicación del Proceso Administrativo en los recursos Humanos.

Aprendizajes esperados

1. Explica las funciones de las áreas de la empresa con el fin de aplicarlas.
2. Describe las funciones del Área de Recursos Humanos con el fin de aplicar el Proceso Administrativo en la misma.

Al término del corte, el estudiante será capaz de explicar las funciones de los recursos humanos y las áreas de la empresa, con el fin de reconocer a los mismos en las diferentes etapas del Proceso Administrativo

RECOMENDACIÓN

Te sugerimos, revise los aprendizajes esperados antes de iniciar con el estudio del corte, realiza las anotaciones que sean necesarias.

Para que logres desarrollar los aprendizajes esperados correspondientes al corte 3 es importante que reactives los siguientes conocimientos:

- ✓ El proceso administrativo en una situación del campo laboral.

Identifica lo que debes saber para que la comprensión de los contenidos sea más fácil, si descubres que has olvidado algo ¡repásalo!



El alumno deberá contar con los siguientes aprendizajes adquiridos durante el corte 2.

Instrucciones: Lee detenidamente el siguiente caso hipotético de la aplicación del Proceso Administrativo, indica a qué etapa del proceso administrativo se hace referencia en cada momento y cómo se da, para ello puedes apoyarte en el siguiente link: <https://www.lanzatesoloelblog.cl/conoce-el-proceso-administrativo-de-una-empresa/>.

Galletas Natura

En la empresa "Galletas Natura" elaborarán galletas para personas diabéticas con nivel bajo de azúcares de absorción rápida y de bajo contenido de colesterol. Se arrendará un local de 250 m² en la Región Metropolitana y se adquirirán los hornos y mezcladoras necesarios para la realización de dichas galletas. Serán contratados ocho nutricionistas especializados, quienes tendrán la misión de diseñar las galletas y ocho maestros panaderos quienes ayudarán y guiarán a los empleados que elaborarán las galletas.

Serán rectificadas los contenidos caloríficos y de glucosa de las galletas y se presentará la solicitud de la Secretaría de Salud para conseguir los permisos correspondientes. Se realizarán las gestiones con las empresas distribuidoras y las cadenas comerciales para que la distribución alcance toda la Región Metropolitana. Los contadores asignados, llevarán la contabilidad correspondiente para distribuir el capital de los inversores y obtener ganancias suficientes en seis meses.

Se conformará una comisión encargada de adquirir -comprando o rentando- las maquinarias y de comprar la materia prima. Será asignada la fabricación de las galletas al personal calificado y adecuado. Se contratará con un equipo que rectificará la distribución del producto.

Los ejecutivos asignarán la producción de las galletas a quienes puedan, en un plazo de 2 días, elaborar seis mil cajas de galletas. Los ejecutivos venderán las galletas a las tiendas distribuidoras, que se encontrarán ubicadas en toda la Región Metropolitana.

Los ejecutivos correspondientes, informarán al gerente de los progresos de la empresa e informarán de cualquier variación o cambio que se presente o tenga que realizarse para establecer las correcciones correspondientes a la planeación u otras de las fases a seguir.

Etapa	Momento



FIGURA 1 ÁREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA

1. Empresa.

1.1 Concepto

De acuerdo con el Artículo 16 de la Ley Federal de Trabajo se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

El Artículo 16 del Código Fiscal de la Federación define a la empresa como la persona física o moral que realice ya sea directamente o a través de fideicomisos o por conducto de tercero (IIJ, s/f).

De acuerdo con Thompson (2006), empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

1.2 Objetivos

Antes de que una empresa comience su andadura es necesario que defina sus metas y objetivos que quiere alcanzar: generales, específicos, a corto, medio y largo plazo, que lógicamente marcarán la senda a seguir.

- ✗ *Objetivos Generales.* Es un objetivo muy utilizado dentro de la empresa y que plantea la consecución de una meta de un prisma global.
- ✗ *Objetivos Específicos.* Busca la consecuencia de una meta más pequeña y focalizada dentro de una de las áreas de la empresa. La suma de varios objetivos específicos podría dar lugar como resultado a un objetivo general.
- ✗ *Objetivos a Largo Plazo.* Son los objetivos que quiere alcanzar la empresa con vista a los próximos 5 años, es decir son aquellos objetivos que definimos en un plan estratégico.
- ✗ *Objetivos a Medio Plazo.* Es un objetivo que queremos conseguir en tiempo moderado, por ejemplo, de 12 a 24 meses.
- ✗ *Objetivos a Corto Plazo.* Los objetivos a corto plazo pueden medirse de manera mensual si nos encontramos en una empresa grande o en plazo de 3 a 6 meses si nos referimos a una pyme.

Características de los objetivos de una empresa

Para hablar de las características de los objetivos de una empresa tenemos que hablar de los objetivos SMART, ideados por George T. Dorian (citado por Florido, 2018) donde especificaba una serie de parámetros que marcaban la eficiencia de las metas u objetivos.



FIGURA 2 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS



Debe ser un objetivo Específico. Es importante que el objetivo sea concreto para cualquier profesional que trabaja en la empresa.

Debe de ser un objetivo Medible. Los objetivos tienen que ser medibles y debemos establecer dichos objetivos desde una visión realista de nuestro negocio para que podamos ver cómo nos vamos acercando a la consecución del mismo.

Debe de ser un objetivo Alcanzable. Un objetivo no es otra cosa que un reto ambicioso que busca conseguir un logro a través de una estrategia definida.

Debe alcanzarse en un determinado Tiempo. Cualquier profesional de la organización tiene que saber cómo estamos de cerca de conseguir ese objetivo, así que el objetivo tiene que ser claro y conciso, y debería alcanzarse en un tiempo concreto.

Debe ser un objetivo Realista. Esto parece algo lógico, pero a veces en nuestro afán de perfección o simplemente porque nos marcamos una meta muy alta, nuestro objetivo en lugar de ser realista se convierte en una auténtica pesadilla, así que no pierdas esa visión realista de tu negocio y márcate un objetivo siempre con los “pies en el suelo”.

Actividad de aprendizaje 1

Instrucciones: Contesta los siguientes cuestionamientos.

a) Define empresa de acuerdo con Thompson.

b) Escribe 4 ejemplos de Objetivos de una Empresa a Corto plazo, te puedes apoyar en el siguiente link <https://www.marketingandweb.es/marketing/ejemplos-de-objetivos-de-una-empresa/>

1.

2.

3.

4.

1.3 Estructura (Bizneo, s/f)

La estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para gestionar el personal y los medios de una organización. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. El reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en una especie de árbol.

Una estructura organizacional bien planificada sirve para enfocar esfuerzos hacia los objetivos y que todos los departamentos crezcan en la misma dirección. Si no se ha desarrollado convenientemente, los empleados quedan desconcertados por la falta de autoridad, falla la coordinación, y la toma de decisiones es más lenta. El rendimiento económico de la empresa a largo plazo podría verse afectado.

La jerarquía es fundamental para que todos los trabajadores entiendan cómo funciona la organización. Con la cadena de mandos clara, los empleados ganan en seguridad y mejora la orientación de los recién incorporados a la empresa.

La estructura organizacional puede ser centralizada o descentralizada, según sean los altos cargos o los equipos de los departamentos quienes tomen las decisiones principales.

El entorno de la compañía, sus herramientas y sus recursos disponibles influyen directamente en el modelo organizacional. Del mismo modo, la estructura elegida depende de la visión, la misión y los valores de la organización.

Toda estructura organizacional cuenta con algunos componentes fundamentales que las distinguen de otras:

Cadena de Mando. Es la base de todo modelo organizacional. Se trata de una línea de autoridad que fluye desde la más alta dirección hasta los puestos más bajos. Esta cadena define a quién hay que dirigirse según el tema que se trate.

Según Henry Mintzberg (citado en Bizneo s/f), la estructura de la cadena de mando se compone de cinco elementos:

- ✦ Ápice estratégico (cúpula directiva).
- ✦ Línea media (directores de departamento).
- ✦ Núcleo operativo (trabajadores no directivos).
- ✦ Tecnoestructura (especialistas técnicos).
- ✦ Staff de apoyo (subcontratados en labores de limpieza o seguridad).

Nivel de centralización. Que la organización esté centralizada o descentralizada contribuirá directamente en la velocidad del proceso de toma de decisiones. También tendrá un impacto en la percepción más o menos democrática de la forma de actuar.

Margen de control. Es un elemento muy influido por el tamaño de la compañía y el nivel de centralización. Cuantos más empleados controle un mando directivo, mayor será su margen de control.

Grado de especialización. Esta clave de la estructura organizacional aborda la división del trabajo. Dentro de una organización, las tareas se distribuyen en distintos niveles. Si los empleados cuentan con una especialización alta, estos serán expertos en su campo y serán más productivos.

Formalidad estructural. Otro punto sobre el que hay que mantener cierta armonía es el grado de formalidad de la estructura organizacional. Un compromiso entre rigidez y libertad que permita trabajar con procesos rápidos, pero sin eliminar las relaciones entre los trabajadores ni su creatividad.

Formación de departamentos. Las diferentes actividades de una organización se dividen en departamentos, cada uno de ellos con sus propios proyectos. Cuando se construye el modelo organizacional, se estudia la necesidad de departamentalizar de forma rígida o flexible.

Entre las herramientas más útiles a la hora de crear departamentos, encontramos un programa de gestión empresarial. Ayuda a estructurar mejor la división de funciones entre los diferentes departamentos.

Permite que la plantilla conecte con trabajadores de otros departamentos y, al mismo tiempo, facilita el “onboarding” y abordar el primer día de trabajo, debido a que delimita a la perfección las responsabilidades de cada puesto.

Ejemplo de la estructura organizacional de una empresa

Algunas compañías se han hecho célebres por su peculiar estructura organizacional. Modelos adaptados a sus negocios y que se renuevan para no perder competitividad en este mundo en constante cambio.

Los gigantes de la tecnología han diversificado tanto sus actividades que, de no ser por el enorme trabajo para simplificar sus organigramas, las cadenas de mando serían un auténtico caos.

Amazon, por ejemplo, divide a toda su plantilla en 12 niveles. Jeff Bezos dirige desde el nivel más alto. El resto de puestos se parte desde el nivel 1, el de los repartidores y empaquetadores.

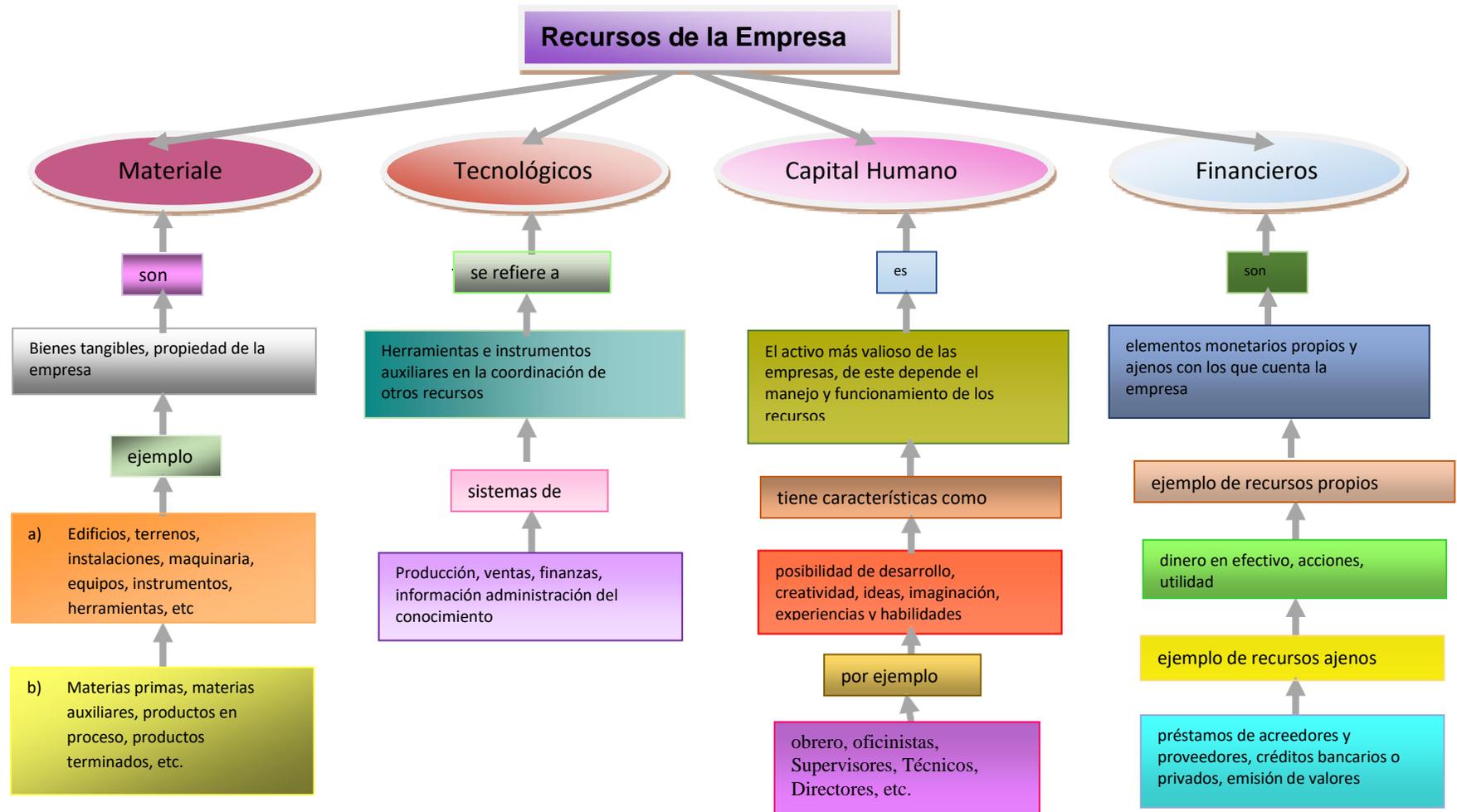
De manera informal, Amazon otorga identificaciones con distintos colores según la antigüedad de los empleados. Todos empiezan con el azul, y cada cinco años, avanzan hacia el amarillo, rojo, morado y plateado. El paso al siguiente nivel de esta estructura, con la insignia del siguiente color, se celebra dentro de la empresa.

Actividad 2

Instrucciones: Relaciona ambas columnas referentes a los componentes que conforman una Estructura Organizacional.

Componente de una Estructura		Descripción	
()	Cadena de mando	A.	Es un elemento muy influido por el tamaño de la compañía y el nivel de centralización.
()	Nivel de centralización	B.	Las tareas se distribuyen en distintos niveles. Si los empleados cuentan con una especialización alta, estos serán expertos en su campo y serán más productivos.
()	Margen de control	C.	Se trata de una línea de autoridad que fluye desde la más alta dirección hasta los puestos más bajos.
()	Grado de especialización	D.	Las diferentes actividades de una organización se dividen.
()	Formalidad estructura	E.	Un compromiso entre rigidez y libertad que permita trabajar con procesos rápidos, pero sin eliminar las relaciones entre los trabajadores ni su creatividad.
()	Formación de departamentos	F.	Contribuirá directamente en la velocidad del proceso de toma de decisiones. También tendrá un impacto en la percepción más o menos democrática de la forma de actuar.

1.4 Recursos



De acuerdo con Raffino, M. E. (2020) los recursos de una empresa son los distintos elementos que intervienen en la cadena productiva. Su presencia es indispensable para garantizar la obtención de un producto, o sea, para garantizar la perpetuidad del circuito económico de la empresa.

Algunos intervienen directamente en el proceso, o sea, sirven para transformar la materia prima en bienes procesados. Otros sirven para garantizar el suministro de la misma o para eventualmente permitir la modernización de otros recursos, manteniendo así a la empresa al día.

Recursos humanos. El principal y más crucial recurso de cualquier organización son sus trabajadores, es decir, sus empleados humanos, a lo largo de sus distintos puestos, cargos y sectores dentro de la empresa. Son ellos quienes se encargan de ejecutar, controlar y supervisar la producción, incluso en ámbitos altamente automatizados.

Son el único recurso de la empresa que no le pertenece, ni forma parte de su patrimonio, sino que constituyen su fuerza de trabajo a cambio de una remuneración salarial, o sea, algo así como un arriendo de la capacidad de trabajo.

Recursos financieros. Se entiende por recursos financieros a los recursos capitales, o sea, a la cantidad de dinero habida en el patrimonio empresarial, incluyendo el conjunto de sus bienes liquidables, así como su capacidad de endeudamiento o de obtención de capitales por medio de financiación externa. Pueden ser dinero, bonos de deuda, acciones, herramientas crediticias, etc.

Los recursos financieros son clave para poner en marcha al resto de los recursos de la empresa, y constituyen el combustible que mantiene el circuito productivo andando. Por ende, su correcta gestión es clave para el beneficio de la organización.

Recursos materiales. Los recursos materiales son el conjunto de los bienes tangibles que forman parte del patrimonio de la empresa, sean muebles o inmuebles (o sea, puedan o no cambiar de lugar).

En ello se incluyen las propiedades inmobiliarias, la maquinaria toda (máquinas, computadores, etc.), las herramientas de trabajo, los vehículos y también el total del stock o almacén de las materias primas y de los productos ya elaborados.

Recursos técnicos o tecnológicos. En este caso nos referiremos a los sistemas, procesos y saberes que permiten a la organización llevar a cabo el proceso de producción, o al menos llevarlo a cabo de una manera determinada (pues no es lo mismo saber lo que se hace, que improvisar).

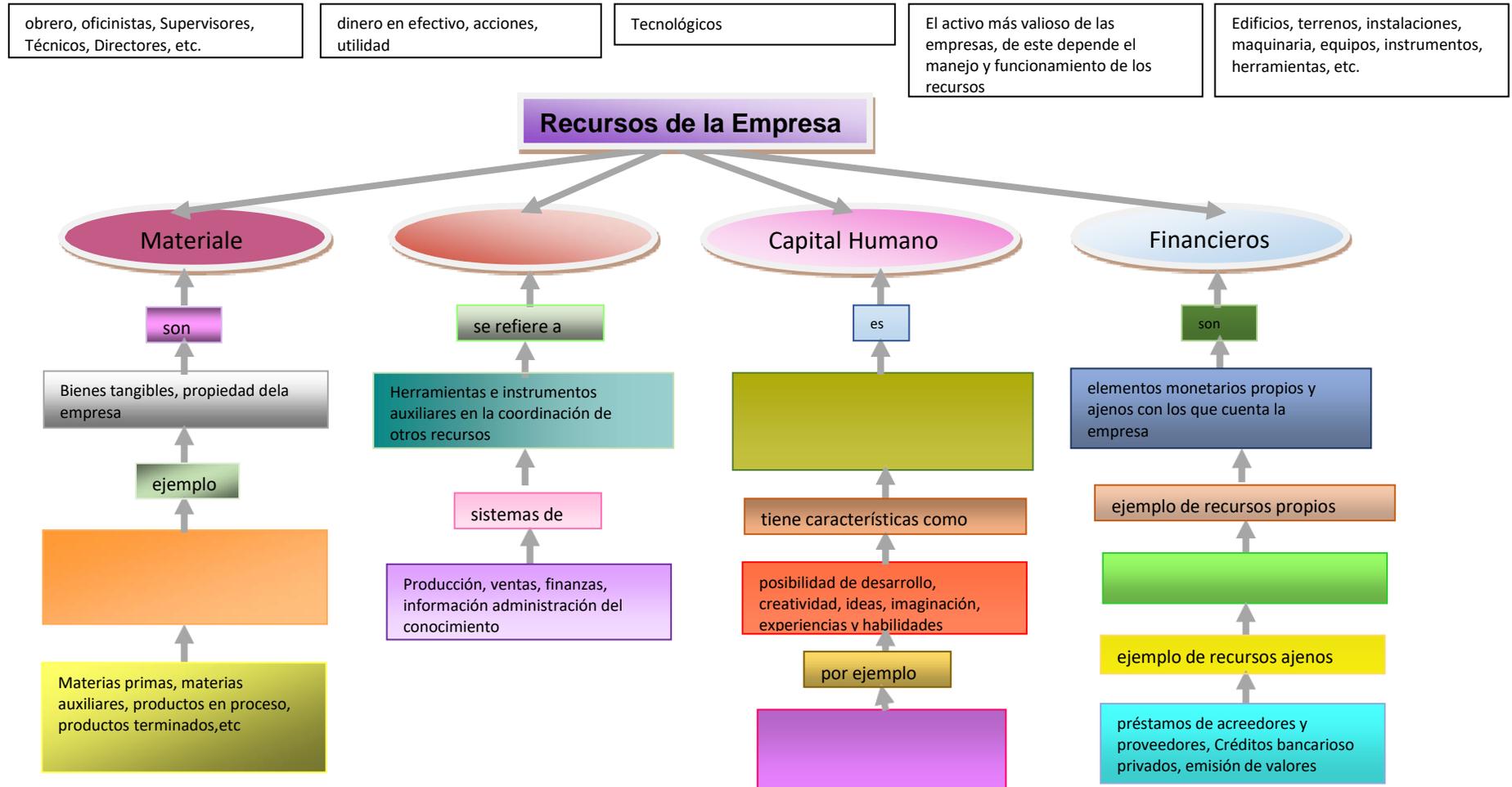
Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles o intangibles, ya que abarcan desde las herramientas físicas hasta los sistemas informáticos, los saberes que maneja la empresa (como fórmulas secretas de productos), e incluso las herramientas de telecomunicaciones e información que estén al servicio de la misma.



¿Sabes que existe diversos recursos en la etapa de organización? Para más información revisa el siguiente documento. Los Recursos de una Organización. Consultada el 15 de Mayo de 2022, en <https://www.zonaeconomica.com/recursos>

Actividad 3

Instrucciones: Completa los espacios en blanco con las siguientes descripciones.





1.5 Clasificación

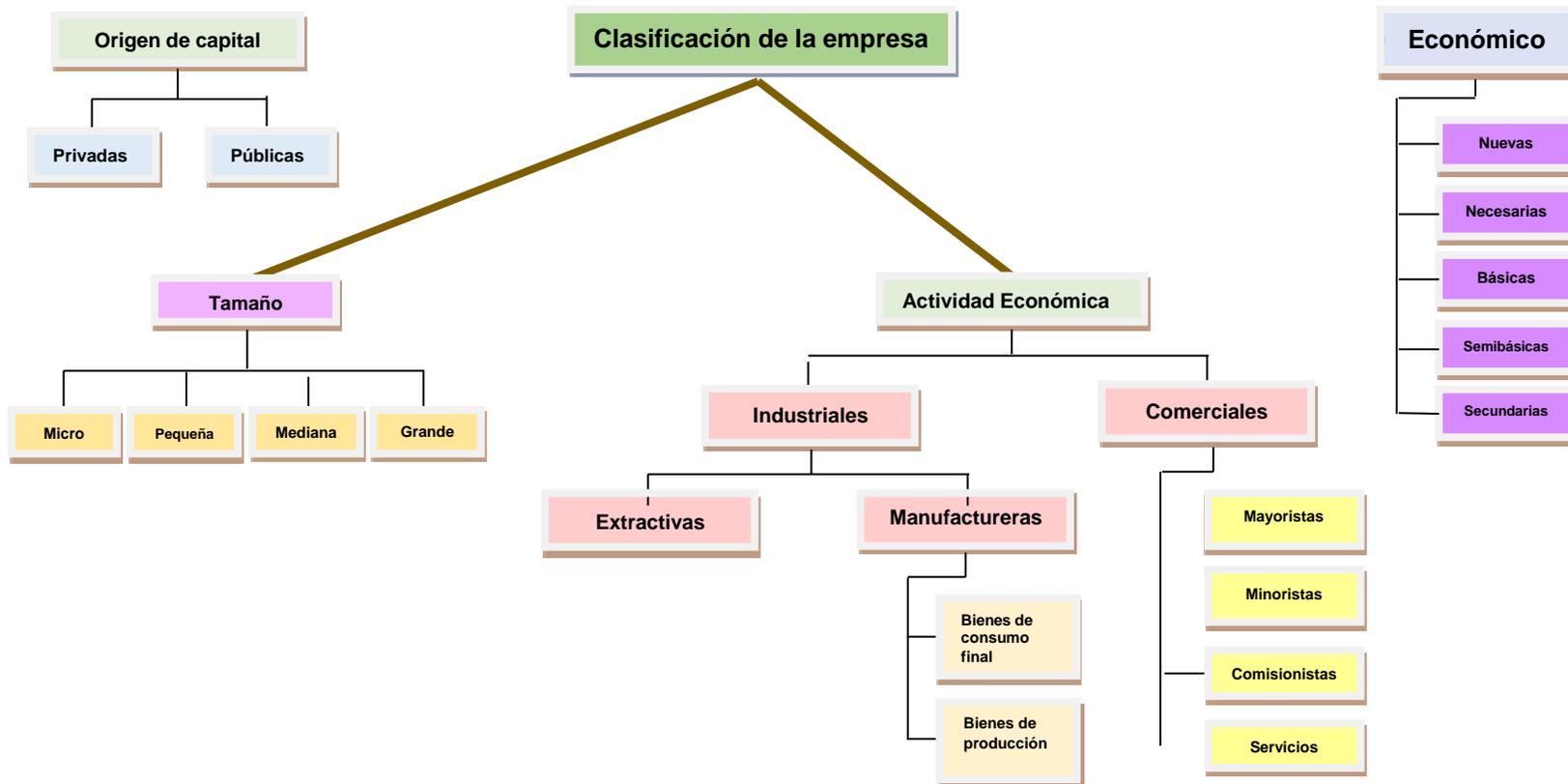


FIGURA 4 CLASIFICACIÓN DE EMPRESA



De acuerdo con el Instituto Consorcio Clavijero (s/f) la actividad empresarial puede ser ejercida por:

- Personas físicas, es aquel individuo que actuando en su propio nombre se ocupa de alguna actividad que la ley considera mercantil de forma profesional. Para registrarse deben comprar el formulario de persona natural y establecimiento de comercio en la cámara de comercio, diligenciarlos y pagar los respectivos derechos de matrícula.
- Personas morales, es un ente ficticio diferente de las personas que la constituyen, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones y de ser representada judicial y extra-judicialmente. Dentro de las personas morales se encuentran las sociedades. La sociedad es el contrato que celebran dos o más personas, obligándose a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas de la empresa o actividad social.

Pueden realizarse diferentes clasificaciones de las empresas atendiendo a:

1. Origen del capital: Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y carácter a quienes dirigen sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- ✎ Públicas: Este tipo de capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social.
- ✎ Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales con extranjeros, y transnacionales cuando la mayoría de los inversionistas son extranjeros y las utilidades se enfocan en el país de origen.

2. **De acuerdo con su tamaño:** Toda unidad de explotación económica realizada por persona física o moral recibe el nombre de microempresa, pequeña empresa, mediana empresa o gran empresa.

- ✎ Micro empresa: Cuenta con menos de diez trabajadores.
- ✎ Pequeña empresa: Posee entre once y cincuenta trabajadores.
- ✎ Mediana empresa: Su planta de personal está entre cincuenta y doscientos trabajadores.
- ✎ Grandes empresas: Aquellas que cuentan con más de 200 trabajadores.

3. **De acuerdo con la actividad económica:**

- ✎ *Industriales:* La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:
 - *Extractivas:* Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables y no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresa son las pesqueras, madereras, mineras y petroleras, etcétera.

- ✎ **Manufactureras:** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:
 - Empresas que producen bienes de consumo final: Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos.
 - Empresas que producen bienes de producción: Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos, maquinaria ligera, etcétera.

- 4. **Criterio económico:** Según Diego López Rosado, economista mexicano citado por el Instituto Consorcio Clavijero (s/f), se pueden clasificar en las que se mencionan a continuación:
 - ✎ **Nuevas:** Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se traten de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en éste y que contribuyan en forma importante al desarrollo económico del mismo.
 - ✎ **Necesarias:** Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
 - ✎ **Básicas:** Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
 - ✎ **Semibásicas:** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades de la población.
 - ✎ **Secundarias:** Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores

Actividad 4

Instrucciones: Escriba en el recuadro de la izquierda el nombre del tipo de empresa de acuerdo a sus características.

	EMPRESA	CARACTERÍSTICAS
1.		Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables y no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.
2.		Cuenta con menos de diez trabajadores.
3.		Las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
4.		Su planta de personal está entre cincuenta y doscientos trabajadores.
5.		Este tipo de capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social.
6.		Se dedican a vender mercancía que los productores le dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia.
7.		Aquellas que cuentan con más de 200 trabajadores.
8.		Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas, que a su vez distribuyen el producto al consumidor.



1.6 Áreas funcionales

De acuerdo con Münch (2006), las áreas funcionales de una empresa, conocidas como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área o función específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las áreas principales.

Las más comunes son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos o Personal y Finanzas.



FIGURA 5 ÁREAS FUNCIONALES

Mercadotecnia. Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. Su finalidad es reunir todos los factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Producción. Es considerado como uno de los departamentos más importantes, que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Finanzas. La forma en que la empresa obtiene el dinero para su funcionamiento es a través de las finanzas.

Recursos Humanos. Es la administración de todas aquellas personas que integran una organización, a través de una adecuada planeación, organización, coordinación y control de los mismos

Actividad 5

Instrucciones: Escriba en el recuadro de la izquierda el nombre del área funcional que corresponda a la descripción de la derecha

Finanzas	Producción	Mercadotecnia	Recursos Humanos
-----------------	-------------------	----------------------	-------------------------

	Área funcional	Descripción
1.		Es la administración de todas aquellas personas que integran una organización, a través de una adecuada planeación, organización, coordinación y control de los mismos.
2.		La forma en que la empresa obtiene el dinero para su funcionamiento es a través de las finanzas.
3.		Es considerado como uno de los departamentos más importantes, que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.
4.		Es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos, para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.



2. El Área de Recursos Humanos y el Proceso Administrativo.

2.1 Funciones del Área de Recursos Humanos



FIGURA 6 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Menciona Garrido (2013), que las funciones que se desarrollan en el área de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad.

En las empresas pequeñas, las funciones se ejecutan en pocas secciones y, con frecuencia, algunas tareas son encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías, etc.

Se menciona en Los Recursos Humanos.com. (S/F) que, en las grandes empresas, los recursos humanos pueden ser muy complejos, y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes, a continuación se presenta un ejemplo:

- ❓ **Compensaciones y beneficios.** Se ocupa del cálculo y distribución según el puesto de trabajo de remuneraciones, ajustes, aumentos, bonos, comisiones por ventas, objetivos, escalas salariales, premios en metálico. Compara cómo se está pagando con respecto al mercado y realiza los ajustes necesarios para que la empresa no pierda competitividad o aumente la rotación. Gestiona los beneficios a los empleados como coches, guarderías, préstamos, casas, medicina privada. Realiza las compras (o las ordena al área de Compras y Suministros) de los regalos de los empleados.
- ❓ **Reclutamiento y selección.** El reclutamiento puede ser externo o interno. Además llevan adelante los test psicotécnicos y assessment centers para evaluación de puestos de trabajo.
- ❓ **Capacitación y desarrollo.** Se ocupan del entrenamiento y formación del personal desde los directivos hasta planificar la inducción de los nuevos empleados.
- ❓ **Comunicación interna.** Son los responsables de comunicar internamente los mensajes de la empresa, realizar actividades de integración y llevar adelante los canales como revista interna, boletines, carteleros.
- ❓ **Relaciones laborales.** Son los responsables de llevar adelante las relaciones de la empresa con los gremios, participan en cámaras empresarias y llevan adelante los juicios laborales. En su mayoría son abogados los responsables.
- ❓ **Salud ocupacional.** En general esta área es el servicio médico, sin embargo, en muchas empresas, cuentan con un referente de recursos humanos dedicado de lleno a las campañas de salud del personal.
- ❓ **Seguridad e higiene.** Son los responsables de hacer respetar las normas nacionales e internacionales de Seguridad Industrial y Medio Ambiente en la empresa. Realizar la prevención de riesgos laborales, con el uso de maquinaria, transporte, manipulación de sustancias peligrosas, contacto de empleados con las instalaciones eléctricas, entre otras.
- ❓ **Administración y liquidación de haberes.** Se ocupan de la parte contable de la liquidación de salarios, aumentos salariales por gremio regular, faltas, asistencias, o para qué se imparten los salarios.
- ↪ **Gestión del talento.** Es el área que se ocupa de la retención y el desarrollo de los jóvenes profesionales y del top talento que son el grupo de empleados que se consideran estrellas o con el futuro directivo.

Actividad de aprendizaje 6

Instrucciones: Anota en la columna de la izquierda la función a la que se refiere la descripción de la columna derecha.

Función	Descripción
	Son los responsables de comunicar internamente los mensajes de la empresa, realizar actividades de integración y llevar adelante los canales como revista interna, boletines, carteleras.
	En general esta área es el servicio médico, sin embargo, en muchas empresas, cuentan con un referente de recursos humanos dedicado de lleno a las campañas de salud del personal.
	Se ocupan de la parte contable de la liquidación de salarios, aumentos salariales por gremio regular faltas, asistencia, o para que imparte en los salarios.
	Son los responsables de hacer respetar las normas nacionales e internacionales de Seguridad Industrial y Medio Ambiente en la empresa.
	El reclutamiento puede ser externo o interno. Además, llevan adelante los test psicotécnicos y assessment centers para evaluación de puestos de trabajo.
	Es el área que se ocupa de la retención y el desarrollo de los jóvenes profesionales y del top talento que son el grupo de empleados que se consideran estrellas o con el futuro directivo.
	Se ocupan del entrenamiento y formación del personal desde los directivos hasta planificar la inducción de los nuevos empleados.
	Son los responsables de llevar adelante las relaciones de la empresa con los gremios, participan en cámaras empresarias y llevan adelante los juicios laborales.
	Se ocupa del cálculo y distribución según el puesto de trabajo de remuneraciones, ajustes, aumentos, bonos, comisiones por ventas, objetivos, escalas salariales, premios en metálico.



2.2 Aplicación del Proceso Administrativo en los recursos humanos

El proceso administrativo se aplica en cada una de las funciones que se realizan en el Área de Recursos Humanos de una empresa desde el momento de Planificar las actividades de la Unidad en el marco de las políticas, lineamientos y normas técnicas orientadas a la excelencia en la Gestión Institucional, al Organizar y coordinar la ejecución de las actividades inherentes al Sistema integrado de Desarrollo humano y al Controlar y evaluar la ejecución del proceso de trabajo.

La aplicación del proceso administrativo en la Administración de recursos humanos es en las actividades orientadas hacia la actuación eficiente, el desarrollo y la realización personal del elemento humano que pertenece a un organismo social.



Actividad de aprendizaje 7

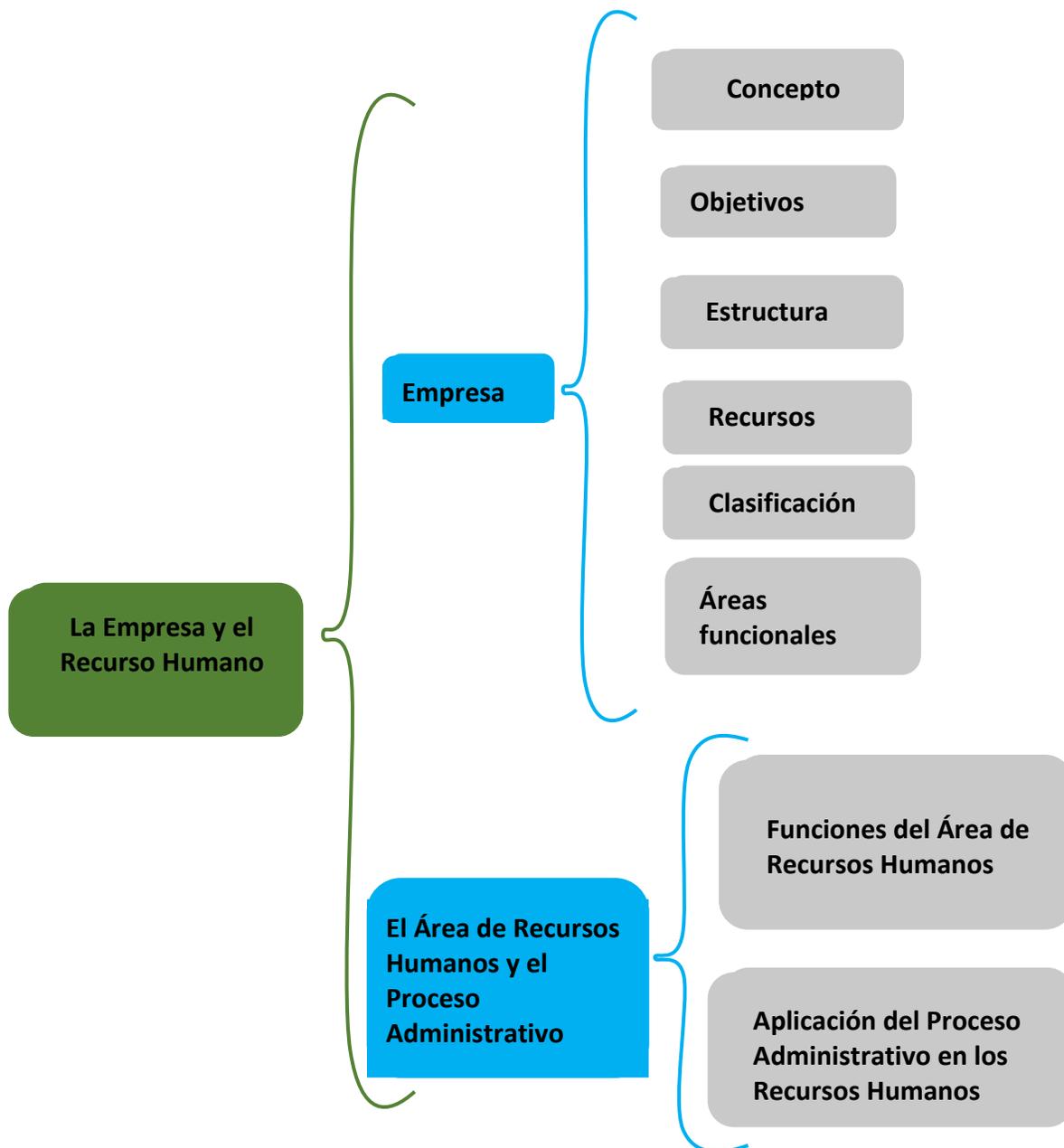
Instrucciones: Escriba en el recuadro de la izquierda el nombre de la etapa del proceso administrativo que describa su aplicación en el Área de Recursos Humanos.

Organizar	Controlar	Dirigir	Planear
------------------	------------------	----------------	----------------

	Etapa	Descripción
1.		Su propósito es contribuir a asegurar que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los recursos planeados.
2.		Su propósito es contribuir a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la empresa.
3.		Su propósito es usar estos recursos con tanta efectividad como sea posible y contar con el número requerido de personas con la capacidad para ocupar los puestos cuando y donde haya vacantes.
4.		Su propósito fundamental es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.



El siguiente cuadro sinóptico recopila los contenidos específicos y los temas que corresponden al corte 3.



Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de cuestionamientos del grado de satisfacción del desarrollo de los contenidos del tercer corte de la asignatura, marca una "X" en el cuadro que corresponda con tu opinión.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy Satisfecho
Forma en que se abordan los contenidos					
Organización de la información					
Proporcionó una buena cantidad de aprendizajes prácticos y teórico					
Calidad de la información					
Lograste los aprendizajes del corte 3					
Qué te pareció la fuente bibliográfica					
Tienes alguna sugerencia o comentario					

Libros

Münch G., L. (2006). Fundamentos de Administración. México: Trillas.

Documentos digitales

Instituto de Investigaciones Jurídicas. (s/f). La empresa. Capítulo Sexto. México: UNAM. Instituto de Investigaciones Jurídicas. Consultada el 15 de mayo de 2022, en <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3259/8.pdf>

Sitios web

Bizneo. (s/f). Qué es la estructura organizacional. Blog. Consultada el 15 de mayo de 2022, en <https://www.bizneo.com/evaluacion-del-desempeno/>

Cámara de diputados. (2019). de la Ley Federal del Trabajo. Título Primero. Principios Generales. México: Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. Secretaría General. Secretaría de Servicios Parlamentarios. Última reforma DOF-02-07-2019. Consultada el 15 de mayo de 2022, en <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-federal-del-trabajo/titulo-primer/>

Florido, M. (2018). 50 Ejemplos de Metas y Objetivos de una Empresa. Marketing and web. Consultada el 15 de mayo de 2022, en <https://www.marketingandweb.es/marketing/ejemplos-de-objetivos-de-una-empresa/>

Garrido B. L. Y. (2013). Funciones del departamento de Recursos Humanos. EOI. Blog. Consultada el 15 de mayo de 2022, en <https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/18/funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>

Instituto Consorcio Clavijero. (s/f). Generalidades de la empresa. Veracruz Gobierno del Estado. Consultada el 15 de mayo de 2022, en https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/009_fa/modulo2/contenidos/tema2.1.2.html

LanzateSolo.cl. (2019). Conoce el proceso administrativo de una empresa. Una empresa Nexus suiza. Blog. Consultada el 15 de mayo de 2022, en <https://www.lanzatesoloelblog.cl/conoce-el-proceso-administrativo-de-una-empresa/>

Los Recursos Humanos.com. S/F. ¿Cómo está formado el área de recursos humanos?. Blog. Consultada el 15 de mayo de 2022, en <https://www.losrecursoshumanos.com/como-esta-formado-el-area-de-recursos-humanos/>

Tabla de imágenes

Figura	Referencia
FIGURA 1 ÁREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA	Unknown. (2014). <i>VII Las áreas funcionales de una empresa</i> [ilustración]. Blog. Tomada de http://conocimientossacarma.blogspot.com/2014/12/vii-las-areas-funcionales-de-una-empresa.html
FIGURA 2 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS	Florido, M. (2018). <i>50 Ejemplos de Metas y Objetivos de una Empresa</i> [ilustración]. Marketing and web. Tomada de https://www.marketingandweb.es/marketing/ejemplos-de-objetivos-de-una-empresa/
FIGURA 3 RECURSOS DE LA EMPRESA	Ávalos, M. (s/f). <i>Recursos de una Empresa</i> . México. UAEH. Consultada el 15 de mayo de 2022, en https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n6/m2.html#referencia1
FIGURA 4 CLASIFICACIÓN DE EMPRESA	Instituto Consorcio Clavijero. (s/f). <i>Generalidades de la empresa</i> [ilustración]. Tomada de https://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/009_fa/modulo2/contenidos/tema2.1.2.html
FIGURA 5 ÁREAS FUNCIONALES	danyela1298. (2018). <i>Informe de las áreas funcionales</i> [ilustración]. Blog. Tomada de http://danyela1298.blogspot.com/
FIGURA 6 ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS	Reyes, J. (2015). <i>Gestión de recursos humanos: Importancia y Objetivos</i> . Consultado el 15 de mayo de 2022-en https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/
FIGURA 7 EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	<i>Proceso administrativo aplicado en recursos humanos</i> [ilustración] Tomada de. https://naomegurine.files.wordpress.com/2012/05/proceso-administrativo-aplicado-en-recursos-humanos2.docx

Instrucciones: Responde lo que se te solicita a continuación.

1. Menciona al menos tres civilizaciones que dieron aportes a la administración.

1
2
3

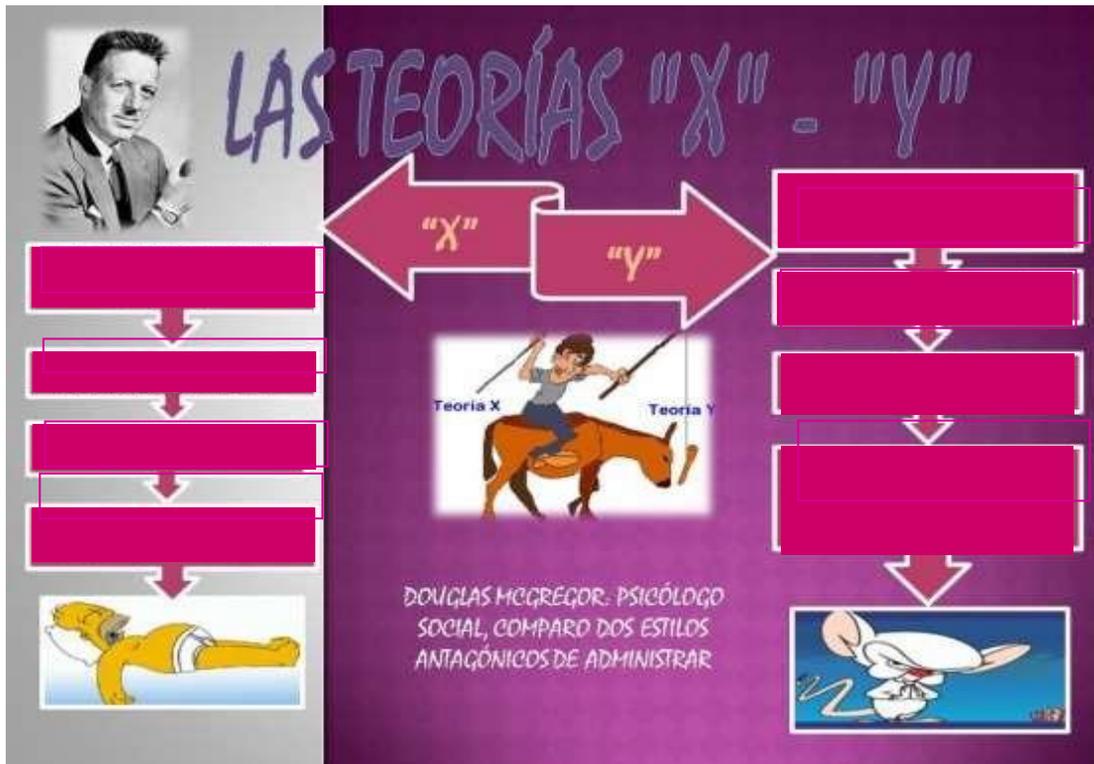
2. De los siguientes aportes encierra en un círculo la letra que corresponda al autor Richard Arkwright.
 - a) Producción continua
 - b) Producción de procesos
 - c) Funciones de la administración
 - d) Conceptos en la administración de personal
 - e) Precursor del enfoque de las relaciones humanas

3. Mediante un diagrama de Gantt organiza tu tiempo para estudiar por dos horas la asignatura El Proceso Administrativo en los Recursos Humanos, para ello te puedes apoyar en el siguiente link https://www.ejemplode.com/58-administracion/4412-ejemplo_de_diagrama_de_gantt.html#ixzz6PCbCcW55

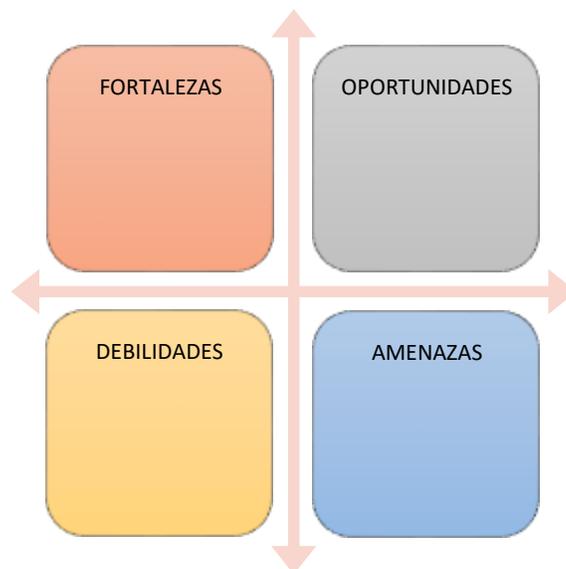
4. Anota el tipo de necesidad que es de acuerdo a la descripción.

Necesidad	Descripción
	empezamos a preocuparnos por nuestras amistades y nuestro grupo de iguales. El compañerismo, el afecto entre otras personas.
	cuando finalmente nos sentimos a gusto física y mentalmente, somos capaces de dirigir nuestros esfuerzos hacia metas más elevadas.
	para el ser humano, resulta prácticamente imprescindible el hecho de que alguien nos aprecie y valore nuestros actos.
	fortalece las bases de la autoestima es primordial para lograr un correcto equilibrio mental.
	es saber que tenemos un techo bajo el que dormir, después de tener nuestro estado orgánico controlado, queremos cubrir este tipo de menester.

5. Escribe las premisas de las Teorías X y Y en los espacios correspondientes.



6. En la siguiente matriz realiza un análisis FODA de tu vida estudiantil.



7. Explica como aplicarías la administración en tu vida.

8. Lee detenidamente el ejercicio hipotético que a continuación se te presenta y mencionacómo aplicarías cada una de las cuatro etapas del proceso administrativo, te puedes apoyar en el siguiente link <https://enciclopediaeconomica.com/proceso-administrativo/>

En la empresa “Dulcinea”, fabricante de golosinas, su equipo de trabajo determina producir un nuevo tipo de golosinas, para el cual hay que arrendar 200 metros cuadrados, comprar diversos materiales como hornos y mezcladoras, contratar personal entre ellos nutricionistas para cumplir con diversos estándares, encontrar distribuidores y que los contadores analicen el capital, es necesario delegar funciones una de ellas es las compras que son asignadas a un equipo de trabajo y la fabricación de galletas a otro. Los gerentes dan órdenes de fabricar 6.000 golosinas en una semana para que sean distribuidas en las tiendas comercializadoras y los ejecutivos ponen al tanto al gerente de las ventajas y desventajas del proceso realizado

Etapa del proceso Administrativo	Actividad en el ejercicio

9. ¿Cómo define la Ley Federal de Trabajo a una Empresa?

10. De los siguientes ejemplos de Objetivos de una Empresa, anota la letra “L” si corresponde a Largo Plazo, una “M” si es de Mediano Plazo y una “C” a Corto Plazo.

1.	Superar a la competencia en visibilidad y ventas	()
2.	Reducir un 20% los gastos de la empresa	()
3.	Abrir una sucursal en otro país	()
4.	Mejorar el servicio de atención al cliente	()
5.	Expandir mi negocio a todas las regiones de mi país	()

11. Menciona los cinco elementos, que utiliza Mintzberg, en la estructura de la cadena de mando.

1.

2.

3.

4.

5.

12. Del siguiente listado de recursos anote la letra **F** si se son Financieros, una **H** si corresponden a Humanos, una **M** si son Materiales o una **T** si son Tecnológicos según corresponda con el tipo de recurso.

En una fábrica de ropa, el inmueble, las máquinas para elaborar camisetas, la camioneta de reparto, las prendas disponibles en el almacén.	()
Los CRM o CMS, un software propio creado por la empresa, o un sistema de gestión de bases de datos (RDBMS).	()
Cajeras, ejecutivos, Gerente de un Banco.	()
Proveedores que otorgan mercadería crédito y préstamos bancarios.	()
Fórmulas, patentes, capacitación y desarrollo de personal	()

13. Escriba brevemente la aplicación del Proceso Administrativo en la Administración de Recursos Humanos.

PLAN 2014

ACTUALIZADO



Somos Lobos Grises,
somos Bachilleres

