



CORPORACIÓN  
UNIVERSITARIA  
**REMINGTON**

**ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ASIGNATURA: Procesos Administrativos y**  
**Administración por Liderazgo**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON**  
**DIRECCIÓN PEDAGÓGICA**

Este material es propiedad de la Corporación Universitaria Remington (CUR), para los estudiantes de la CUR en todo el país.

**2011**

## CRÉDITOS

---



El módulo de estudio de la asignatura Procesos Administrativos y administración por liderazgo es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

### AUTOR

---

**Lorena de los Ángeles Gallo Paternina**

Especialista en Gestión de Proyectos Educativos. Administradora de Empresas. Diplomada en Docencia y Mediación Pedagógica Virtual. Diplomada en Ofimática para Docentes. Profesora de medio tiempo CUR. Coordinadora del Proyecto de Investigación sobre Emprendimiento – GICER. Miembro de Comité de Autoevaluación, Calidad y Acreditación de la Escuela de Ciencias Empresariales CUR Asesora empresarial  
[lorena.gallo@remington.edu.co](mailto:lorena.gallo@remington.edu.co)

**Nota:** el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

### RESPONSABLES

---

Dr. Gonzalo Jiménez Jaramillo  
Director Escuela de Ciencias Empresariales

Dr. Carlos Fredy Martínez Gómez  
Decano  
**Director Pedagógico**

Octavio Toro Chica  
[dirpedagogica.director@remington.edu.co](mailto:dirpedagogica.director@remington.edu.co)  
**Coordinadora de Medios y Mediaciones**  
Angélica Ricaurte Avendaño  
[mediaciones.coordinador01@remington.edu.co](mailto:mediaciones.coordinador01@remington.edu.co)

### GRUPO DE APOYO

---

**Personal de la Unidad de Medios y Mediaciones**  
EDICIÓN Y MONTAJE  
Primera versión. Febrero de 2011.

Derechos Reservados

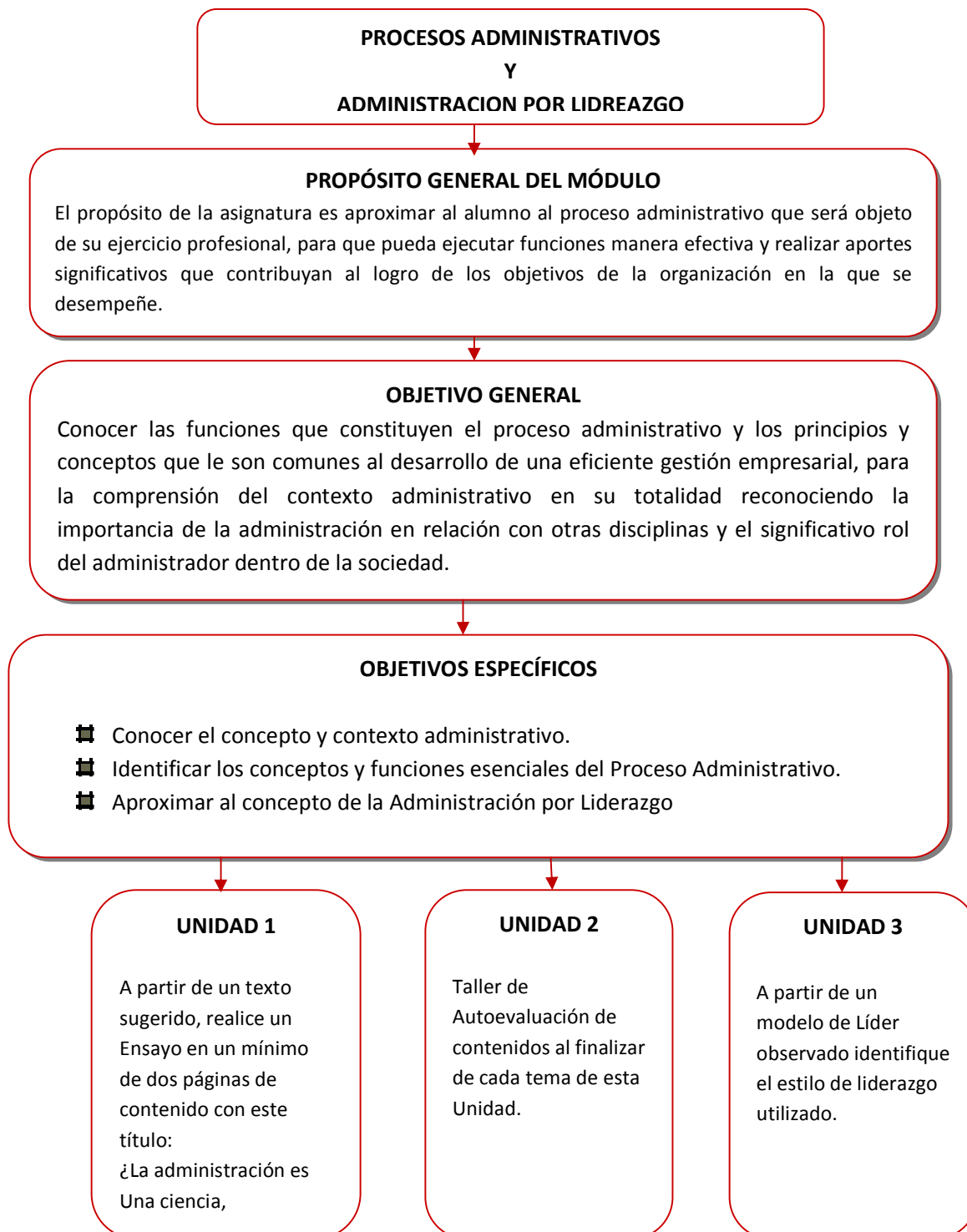


Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>MAPA DE LA ASIGNATURA.....</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>8</b>
2.1.	Concepto Antecedentes y Evolución Histórica de la Administración.....	10
2.1.1.	Concepto.....	10
2.2.	Teoría administrativa Escuelas administrativas Enfoques y modelos.....	16
<b>3.</b>	<b>LA ADMINISTRACIÓN COMO PROCESO.....</b>	<b>34</b>
3.1.	Concepto Fases y Funciones del Proceso Administrativo.....	35
3.1.1.	Concepto.....	35
3.2.	Planear.....	38
3.3.	Organizar .....	50
3.4.	Controlar .....	65
3.5.	Dirigir .....	73
<b>4.</b>	<b>ADMINISTRACIÓN POR LIDERAZGO.....</b>	<b>79</b>
4.1.	Concepto de Liderazgo Principios y Elementos Esenciales.....	81
4.1.1.	Principios del Liderazgo en la administración:.....	82
4.2.	Estilos de Liderazgo .....	90
4.3.	Pistas de Aprendizaje .....	93
4.4.	Glosario.....	93
<b>5.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>94</b>
<b>6.</b>	<b>WEBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>95</b>

## 1. MAPA DE LA ASIGNATURA



## 2. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO ADMINISTRATIVO

Administrar es una tarea que existe desde tiempos inmemorables, el individuo siempre ha tenido ambiciones, sueños y deseos acordes a su naturaleza intrínseca de crecimiento permanente y en este sentido ha desarrollado ideas, habilidades y formas de satisfacerlos. En esta tarea tuvo que unirse a otros individuos para lograr objetivos que solo no podía, organizarse, coordinar esfuerzos y realizar acciones cada vez más planificadas y estructuradas para asegurar el éxito.

La administración entonces podemos definirla como la actividad que se ocupa de la coordinación de recursos para orientarlos a la realización productiva de unos objetivos concretos que permitan obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines que se busquen.

El logro de una empresa se mide en términos de sus resultados, del logro de sus objetivos, la administración consiste entonces en el conjunto de técnicas, habilidades y conocimientos que permiten anticipar los resultados que se desean, fijar metas e implementar las actividades necesarias para alcanzarlas mediante la coordinación de los recursos que se disponen.

En el desarrollo de este tema y sus respectivos puntos, vamos a explorar de manera general cómo ha evolucionado la administración desde su ejercicio natural e incipiente hasta las complejas técnicas de administración moderna; comprendiendo así cada uno de sus principios establecidos en contextos concretos y modificados y transformados por la influencia del entorno y las tendencias en la búsqueda de mayor realización y satisfacción con el menor esfuerzo para la organización.

Para tener una comprensión global de lo que será el tema de esta unidad le invito a ver

En slideshare la siguiente presentación:

<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/pensamiento-administrativo>

y el siguiente Video

La Administración a través de la Historia

<http://youtu.be/ONpbbdcW5Y>

### Objetivo General

Conocer el concepto y contexto administrativo.

### Objetivos Específicos

1. Comprender el concepto, antecedentes y evolución histórica de la administración.
2. Conocer las escuelas relevantes que conforman el pensamiento y la teoría administrativa

### Prueba Inicial

#### TALLER No. 1

El objetivo de esta actividad es que Usted responda partir de sus propios conocimientos.

#### Responda F o V

1. ¿La administración es una actividad moderna?
2. Falso \_\_\_\_\_ Verdadero \_\_\_\_\_
3. ¿Administrar es lo mismo que Organizar?
4. Falso \_\_\_\_\_ Verdadero \_\_\_\_\_
5. ¿Solo pueden administrar las personas que tienen un título de administrador?
6. Falso \_\_\_\_\_ Verdadero \_\_\_\_\_
7. ¿La administración existe desde que el ser humano existe en el planeta?
8. Falso \_\_\_\_\_ Verdadero \_\_\_\_\_

#### Preguntas abiertas

1. ¿Qué es para usted administrar?

2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Qué es para Usted una teoría administrativa?

4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 2.1. Concepto Antecedentes y Evolución Histórica de la Administración

### 2.1.1. Concepto.

La administración ha sido una actividad ampliamente definida y durante la evolución histórica de la teoría administrativa importantes autores han emitido sus conceptos e ideas referentes a lo que es administrar, así encontramos definiciones muy interesantes como las siguientes:

1. Henry Fayol uno de los padres de la teoría administrativa en su obra *Administration industrielle et générale* decía que “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” **Henry Fayol (1916)**
2. “Es la dirección de un organismo social y su efectividad de alcanzar los objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes” **Koonts y Cyril O’donelles (1985)**
3. “La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”. **George R. Terry (1971).**
4. "Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" **Idalberto Chiavenato, (1999).**

Como podemos observar, la administración puede ser definida tanto como disciplina, como proceso o como actividad.

Como disciplina podemos decir que la administración es el conjunto de conceptos que establecen el marco teórico del ejercicio de administrar, es decir, que establecen los pasos que los administradores deben llevar a cabo y las funciones que deben cumplirse para lograr los objetivos propuestos por la organización.

Y como proceso administrar es la realización racional y secuencial de ciertas actividades, que permiten alcanzar los objetivos previamente determinados, mediante la utilización de principios, técnicas y prácticas establecidas para lograr la optimización de los recursos técnicos, materiales y económicos, a través de la labor funcional de un conjunto de personas que tienen un propósito o empresa en común.

### 2.1.1.1 Antecedentes y evolución de la administración:

Desde que el ser humano habita el planeta ha trabajado para lograr la mayor efectividad en sus actividades y para ello, necesariamente ha utilizado cierto grado de administración.

Por tanto, para comprender el significado de la administración, comenzaremos por efectuar una breve revisión histórica de la historia del hombre en el planeta y de las forma en la que ha solucionado sus necesidades, mediante la realización de oficios y relaciones de **trabajo** que ha desarrollado en diferentes épocas, porque es precisamente allí donde se manifiestan representativamente las primeras actividades de la administración.

Esta revisión de la evolución del ser humano la iniciaremos desde la época primitiva.

En esta época, los individuos, estaban organizados en clanes o tribu y trabajan en actividades artesanales de básica subsistencia, como la caza, la **pesca** y recolección. Los jefes de **familia** eran los que ejercían la **autoridad** para tomar las decisiones de mayor importancia, por lo que se acentuó **la organización** social de tipo patriarcal.

En este periodo existió una división primitiva del trabajo basada esencialmente en la capacidad de los sexos y las edades de los individuos a los que se les asignaban las diversas tareas simples, más cuando la tarea se fue tornando más compleja, debieron comenzar a agruparse, surgiendo así una manera incipiente de administración, que consistió en la asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

Luego encontramos un periodo agrícola que se caracterizó por el oficio de las labores de la tierra prevaleciendo aún la división del trabajo según la edad y el **género**, pero en estas labores eran incorporados los más jóvenes y también las mujeres, porque la caza, la pesca y la recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la **economía**.

Pero posteriormente el crecimiento de la población obligó a tener que coordinar mejor los esfuerzos del grupo social y fue necesaria la regulación de los comportamientos y situaciones en consecuencia, tuvieron que mejorar la aplicación de la administración de los recursos y tareas, mediante normas sociales y aparece entonces la primera forma de **estado**, que señala el inicio de la civilización y surgen entonces, la organización política, la **escritura**, la **literatura**, la **religión** y el urbanismo.

Mesopotamia y **Egipto**, fueron dos estados representativos de la administración en la función de supervisión de individuos en numerosos **grupos** humanos que participaron en la construcción de las grandes obras arquitectónicas de la época.



También fueron precursores de la administración como encargados de aplicar políticas tributarias del estado, siendo éste el origen de la administración de lo público y el surgimiento de las clases sociales.

Posteriormente surgió la actividad comercial y con ella la necesidad de establecer nuevas reglas para desarrollarla, para lo cual se desarrollaron conceptos en el aspecto legal, lo cual ha servido de pilar fundamental a la concepción del derecho.

El **código** de Hamurabi fue el instrumento principalmente utilizado para la regulación de las actividades comerciales y en él se ilustra en alto grado el desarrollo del comercio que existió en Babilonia en esa época y, en consecuencia, algunos nuevos aspectos de administración, como el manejo de las **operaciones** crediticias, la **contabilidad** de los templos y el **archivo** de las grandes actividades comerciales realizadas en esos territorios.

Luego encontramos en nuestra revisión un periodo denominado grecolatino o greco romano, que se desarrolla en la época del imperio romano, por tanto asume muchas formas y actividades del periodo anterior, sobre todo lo referente a la cultura Griega, pero le imprime fuertes contenidos de la cultura Romana.

Este periodo entonces, se caracterizó por una mayor orientación hacia la estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. Fue el período del esclavismo, donde se carecía de **derechos** y se imponían fuertes labores de **producción**.

Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento, el trato inhumano que sufrieron los esclavos debidos a estas medidas administrativas y a esta forma de organización que al final ocasionó en gran parte la caída del imperio romano.

En esta época para la administración se desarrollaron también conceptos como la ética del trabajo y la universalidad de la administración. El aporte que dio Grecia a la administración es muy grande y gracias a sus pensadores filósofos, algunos conceptos prevalecen aún en la teoría administrativa. Sócrates, filósofo griego en el periodo del 469-399 a. C. utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia iniciando el método científico para la solución de los problemas y Platón, otro famoso pensador y filósofo griego, en su libro "La República" expone sus puntos de vista sobre la administración de los negocios públicos y el principio de especialización, dentro de sus grandes aportes a la administración encontramos:

1.- La clasificación de las formas de gobierno que se dividen en:

- Aristocracia: Gobierno de la nobleza o clase alta.
- Oligarquía: Gobierno de una sola clase social.

- Timarquía: Gobierno de los que cobraban rentas.
- Democracia: Gobierno del pueblo.
- Tiranía: Gobierno de una sola persona.

2.- Clasificación de las clases sociales que se dividen en:

- Oro: Eran los gobernantes.
- Plata: Los guerreros y
- Bronce: Eran los artesanos y comerciantes.

Aristóteles (384-322 a. C.) en su libro "La política" distingue tres formas de administración pública: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, y clasificó a la administración pública en:

- a) Monarquía: Gobierno de uno sólo.
- b) Aristocracia: Gobierno de la clase alta.
- c) Democracia: Gobierno del pueblo.

El imperio persa, al igual que otros sistemas de dominio anteriores del oriente, se basaba también en la explotación laboral de los individuos de los territorios conquistados, y tendieron a organizar su proceso con poca reestructuración de la organización anterior y se enfocaron en el manejo de las finanzas, es decir fomentaron un imperio de tipo "patrimonial".

Frecuentemente la administración imperial persa utilizaba los cuadros organizativos existentes, subordinados al sátrapa y su personal en aras de las obligaciones a la monarquía, a saber: en la percepción del tributo y en la movilización de las tropas.

Otra de las civilizaciones que más ha influido en el pensamiento administrativo y jurídico de nuestras sociedades, ha sido el pueblo romano, haciendo uso de la administración y teniendo administradores que se hacían cargo de esas actividades en lo público, que recibían el nombre de gestores o mandatarios.

La organización de Roma repercutió significativamente en el éxito que tuvo el imperio romano y aunque hoy no quedan muchos documentos de su administración se sabe que manejaron funciones plenamente identificadas en un orden jerárquico de importancia para el estado.

La Iglesia Católica Romana es otra institución que representa un ejemplo significativo para la administración; la estructura actual de la Iglesia fue establecida, en esencia, desde el siglo II d.C, y ya desde entonces se definieron con rigor sus objetivos y doctrinas. La autoridad final se centralizó en Roma y se creó una estructura monárquica con jerárquica simple, que aún persiste sin mayores cambios en más de 2000 años.

Como en el periodo de la edad media la Iglesia Católica no aceptaba el lucro y el comercio como una actividad honesta, nació una nueva corriente llamada ética protestantista que sí acepta y fomenta la acumulación de la riqueza. Y dentro de esta corriente encontramos entre sus principales exponentes a Max Weber, quien posteriormente hace grandes aportes a la teoría administrativa, con su enfoque sobre el poder y la burocracia como clase social y modelo de gestión.

En este periodo se desarrollaron actividades como la fabricación de armamento, de cerámica y textiles; se construyeron grandes carreteras; se organizaron empresas de bodegas; utilizando el trabajo especializado y se formaron gremios que empleaban una estructura de organización autoritaria basada en funciones.

Posteriormente encontramos la Época feudal, en la cual las relaciones sociales se caracterizaron por una actividad de servidumbre sometida al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción y también el desarrollo del comercio aumentó en gran escala. Aparecieron corporaciones y gremios que regulaban las condiciones del trabajo, como los horarios, salarios y demás situaciones que se presentan en una relación laboral, en lo cual se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

Al finalizar este periodo, un numeroso grupo de esos siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizando talleres de oficios artesanales y crearon con ello nuevas **formas** de relación y de autoridad en la administración.

Entramos entonces en la denominada Época Clásica que se conoce por sus grandes contribuciones en cuanto al análisis de la riqueza. Adam Smith en su obra La Riqueza de las Naciones, publicada en 1776, incluyó un brillante argumento sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener de la división del trabajo.

Smith opinaba que la división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar tiempo que, por lo general, se pierde al cambiar de actividades y utilizó como ejemplo la industria de fabricación de alfileres. Mencionando que si se tienen diez individuos y cada uno realizara una actividad especializada, podrían producir entre todos alrededor de 48 mil alfileres al día, pero si cada uno trabajara en forma separada e independiente, con un poco de suerte podrían llegar con mucho esfuerzo a fabricar 200 alfileres al día y si cada uno tuviera que realizar todo el proceso individualmente, es decir, desde jalar el alambre, estirarlo, cortarlo, martillar la cabeza a cada alfiler, afilar la punta, y soldarle la cabeza a cada pieza, sería verdaderamente un gran reto lograr producir tan siquiera diez alfileres al día.

A partir de estas experiencias surge la llamada Era industrial que se caracteriza por un gran desarrollo de las actividades, la producción en serie, la incorporación de la maquinaria y en

consecuencia estos son aportes significativos para la consolidación de la teoría de la administración.

A principio de este siglo surgen entonces los primeros escritos respecto al cómo debe organizarse la actividad para generar una buena administración. El primer pensador administrativo que sugiere establecer el marco administrativo clásico en base a 14 principios fue Henri Fayol y posteriormente Frederick **Taylor** incorpora aspectos más científicos, realizando grandes aportes teóricos y aplicaciones a la administración.

La actividad de trabajo manual fue rápidamente desplazada por la manufactura en serie, principalmente en las industrias textiles y en los procesos de transformación del hierro. El comercio también se vio favorecido gracias a la mejora de las rutas y medios de transporte como el ferrocarril.

Una de las innovaciones tecnológicas más importantes de ese periodo fue la máquina de vapor y la maquina conocida como Spinning Jenny, que fue una potente máquina relacionada con la industria textil.



La máquina de vapor fue una de las más importantes innovaciones durante la Revolución industrial. En la época industrial la industria textil incorporó la utilización de este tipo de máquinas aprovechando el poder del agua, para la producción a gran escala. Las actividades mecánicas, industrializadas, la producción en serie y la aplicación de los principios administrativos de Fayol se convirtieron en el modelo de organización y división del trabajo humano en las fábricas.

**Tomado de: Wikipedia/Commons/ Maquina\_vapor\_Watt\_ETSIIIM.jpg**

Fue el periodo histórico de la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX, los grandes aportes y transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales se dieron primero en Inglaterra y posteriormente en toda Europa.

Estas nuevas máquinas favorecieron en gran medida la capacidad de producción textil, pero a su vez facilitó la manufactura en otras industrias e incrementó también su producción.

Así es que fue en este periodo conocido como era industrial, caracterizado principalmente por el movimiento denominado la revolución industrial, en el cual se aumentó la cantidad de productos fabricados y se disminuyó el tiempo en el que se realizaban, porque se simplificaron las tareas complejas en operaciones simples que podía realizar cualquier obrero sin necesidad de ser calificado, y de este modo lograron bajar costos en producción y elevar la cantidad de unidades producidas por el mismo costo fijo.

Este periodo fue el inicio de la llamada producción en serie que hoy en día, al igual que las formas de organización y división del trabajo de la administración industrial, se siguen empleando en cualquier tipo de **empresa** grande, porque solo a través de su aplicación se logra obtener **eficiencia**, optimizar los recursos y simplificar el trabajo para lograr los objetivos.

<b>Ejercicio:</b>
A partir de la Lectura recomendada del texto que encontrará en esta página:
<a href="http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201/cap1_j.htm">http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201/cap1_j.htm</a>
Realice un ensayo de dos páginas como mínimo, donde usted emita su opinión personal respecto de la siguiente pregunta:
<b>¿Es la administración una ciencia, una técnica o un arte?</b>

## 2.2. Teoría administrativa Escuelas administrativas Enfoques y modelos

Los conocimientos sobre administración son muy antiguos. Como hemos venido observando en el tema anterior, desde que el ser humano tuvo necesidad de organizarse para satisfacer sus necesidades, mediante la realización de actividades de distinta naturaleza, se hizo necesario hacer una división de funciones y tareas, establecer jerarquías y **estructuras**, producir bienes y supervisar el trabajo de los individuos, entre otras actividades administrativas, por lo cual podemos convenir que los conocimientos sobre administración son muy antiguos, tan antiguos como las actividades humanas pero sin embargo éstos conocimientos primitivos solo vinieron a

sistematizarse con la creación y funcionamiento de organizaciones e instituciones como los estados, los ejércitos y la iglesia.

La creación de las primeras grandes **empresas** en la era industrial, como lo son las textiles, automotrices, siderúrgicas, y comerciales en EEUU a fines del siglo XIX se formaron a partir de estos conocimientos primitivos y experiencias de organización y división de trabajo anteriores, pero a pesar de estos antecedentes, las "teorías de administración" empiezan a formularse y reconocerse como tales a inicios del siglo XX.

Las teorías no son otra cosa que generalizaciones que algunos individuos van realizando a partir de la práctica y la observación de actividades en la cotidianidad. Las teorías son interpretaciones que hacen especialistas sobre lo que sucede a su alrededor.

Las teorías dan la oportunidad de considerar diferentes maneras de ver y hacer las cosas, son estímulos para proponer mejores cosas, son fuente de nuevas ideas que permitan elegir el rumbo adecuado o el nuevo curso de acción

Todos los seres humanos tenemos interés permanente en el mejoramiento de la forma de hacer las cosas, sobre todo en las actividades productivas, porque interactuamos con ellas todos los días de nuestra vida para nuestra supervivencia y desarrollo, por eso se hace necesario documentar lo que va sucediendo para comprender de donde vienen las cosas y como pueden mejorar.

El estudio de las teorías sobre la administración permite entonces identificar de dónde provienen las ideas que utilizamos actualmente para administrar, se comprende cómo estas ideas y estrategias son producto de los cambios que se han producido en cada época en el entorno en el que se mueven las organizaciones, y como han influido los factores tecnológicos, económicos, sociales y políticos y en consecuencia contribuye a la comprensión de los procesos sobre los cuales trabaja el administrador moderno.

Ninguna teoría nos sirve para interpretar completamente, nuestra realidad; ninguna teoría tiene la solución de todos los conflictos y situaciones que se presentan en el entorno administrativo, pero en todas hay algo que nos sirve, por esta razón el estudio de la administración, ha originado enfoques diversos según las distintas áreas de estudio, de tal modo que existen varias opiniones acerca de cuál es la forma más acertada en que se debe administrar una organización y en tal sentido han surgido diferentes escuelas y pensamientos respecto a la administración, lo que ha ocasionado que hasta la fecha no haya una sola teoría administrativa que sea de **carácter** universal, sino que en cada período según las características propias de la realidad organizacional de la época, ha surgido una teoría o escuela de pensamiento administrativo y ninguna de las teorías, se desecha completamente.

En un esfuerzo de síntesis, podemos resumir la Teoría administrativa según los diversos enfoques, en las siguientes etapas o escuelas principales, con sus respectivos modelos de división y organización del trabajo:

### 📌 Enfoque Clásico de la Administración.

Este fue el primer intento serio de aplicar el conocimiento científico en el ámbito de la administración, buscando en la observación de todas las actividades productivas realizadas por los individuos, algunos principios y conceptos que se puedan aplicar al trabajo y al personal de una manera productiva, sin embargo su limitación es que ignora las diferencias que existen entre las personas y que las situaciones son cambiantes.

Estuvo representado por dos posiciones muy fuertes, que se convirtieron en Escuela debido a que ambas posturas comenzaron a tener numerosos seguidores:

- 📌 Escuela de Administración Científica
- 📌 Escuela de Administración Industrial y General.

Ambas posturas tienen características comunes, las dos son:

- 📌 Normativas
- 📌 Racionales
- 📌 Mecanicistas

En lo particular podemos entonces comenzar a distinguirlas por las ideas de sus principales representantes:

### 📌 Escuela de la Administración Científica o Teoría Científica:

Es el primer desarrollo del enfoque clásico, fue emitido por Frederick W. Taylor y propone científica e integralmente analizar y normalizar los procesos productivos para aumentar la eficiencia y la producción.

El énfasis de esta teoría está en las tareas.

Responde con éxito a las necesidades de racionalización y eficiencia fabril que el contexto y las organizaciones de esa época requieren y complementa la tecnología desarrollando técnicas y métodos que aumentan la productividad.

Entre sus principales seguidores encontramos a:

- 📌 Henry L. Gantt
- 📌 Frank Gilbreth

- ✚ Su objeto de observación se concentró en las técnicas de producción, tiempo, movimiento y sistemas de incentivos.
- ✚ Sus aportes más relevantes fueron:
  - ✚ El estudio de los movimientos versus los tiempos en el proceso de producción.
  - ✚ La distribución equitativa del trabajo
  - ✚ La agrupación de operaciones en niveles.
  - ✚ Los métodos de organización de los procesos en la función de producción
  - ✚ Las funciones del administrador
  - ✚ La necesidad de especialización e instrucción de los obreros
  - ✚ El sistema de salarios por producción.
  - ✚ El Control supervisor: jefe vs obrero y la cooperación entre ellos.

Para ampliar sus conocimientos sobre la teoría clásica de Fayol le invito a ver en slideshare la siguiente presentación:

<http://www.slideshare.net/LuisMolinaAlmanza/semana-3-frederick-taylor-y-la-administracin-presentation>

Las empresas actuales todavía se basan en los conceptos clásicos de la administración para su mejor funcionamiento, pero a su vez cada día comprueban que la calidad y el servicio son uno de los factores más importantes en la actualidad para lograr la alta productividad, de allí que se necesite una combinación de la teoría clásica y de la teoría moderna.

### ✚ Escuela Clásica o Teoría de Administración Industrial y General

Su autor fue Henry Fayol (1916), él propone la búsqueda de una administración integral aplicable a diferentes tipos de organizaciones, por lo tanto se basa en principios.

Su concepto de autoridad lo concibe sobre bases formalistas/autoritaristas y le otorga carácter divino:

“Autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer”. (H. Fayol.1916)

Sus trabajos se desarrollan bajo una concepción mecanicista, no considera relevante la conducta de los individuos, porque él considera que el individuo actúa siempre bajo una constante: se le indica qué debe hacer y lo hace.



Sus ideas sobre comunicación demuestran mayor interés por preservar la autoridad que por informar y considera dos tipos de comunicación:

- Descendente: órdenes que los superiores transmiten a los subordinados.
- Ascendente: el subordinado recibe información y consulta para el control de lo oportunamente ordenado.

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales:

- la división del trabajo,
- la aplicación de un proceso administrativo y
- la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social, es decir, los individuos, mientras que las otras funciones, son de rutina e inciden sobre la materia prima y las máquinas.

**Propuesta Básica de Fayol:**

“Administrar es gobernar los negocios”.

**Exige cinco tareas:**

- Prever: Planear las actividades en forma permanente.
- Organizar: Dotar a la empresa de la estructura que las actividades que realiza exijan.
- Dirigir: Se refiere a la conducción del personal y de la organización.
- Coordinar: Unión de todas las actividades.
- Controlar: Verificación y vigilancia de las operaciones.

**Define áreas de operación según las funciones que desarrollan:**

- Funciones técnicas: producción, fabricación y transformación del conjunto de procesos productivos.
- Funciones comerciales: compra, venta y cambio del conjunto de transacciones.
- Funciones administrativas: previsión, organización, dirección, coordinación y control de todas las actividades de la empresa.
- Funciones de contabilidad: registro de todas las operaciones de ingreso y egreso, balances, inventario y costos en los que incurra la empresa.
- Función de seguridad: el estudio del personal y patrimonio de la empresa.
- Funciones financieras: búsqueda y administración del dinero.

**Se basa en 14 principios fundamentales:**

1. **División del trabajo:** La especialización en las funciones, incrementa el rendimiento.
2. **Autoridad y responsabilidad:** No puede existir la autoridad sin su correlativa responsabilidad, que debe ser equivalente a aquella.
3. **Disciplina:** Es la obediencia al sistema de gobierno existente en la Organización. Está basada en las convenciones que la empresa establece y deben ser respetadas. Es absolutamente necesaria para la buena marcha de la organización.
4. **Unidad de mando:** Cada persona, para la ejecución de sus funciones, debe recibir órdenes de un jefe. La vulneración de este principio afecta directamente al control y derrumba la estructura administrativa.
5. **Unidad de dirección:** Debe existir un solo programa para cada conjunto de actividades. Es necesaria para que exista una buena unidad de mando.
6. **Subordinación del interés particular al general:** El interés de una persona no debe prevalecer sobre el de la empresa.
7. **Remuneración:** Es el precio pagado por el servicio prestado. Debe ser equitativa la remuneración tanto para el personal como para la empresa.
8. **Centralización:** Todo organismo tiende a concentrar las decisiones en la cabeza. Centralización y descentralización deben ser utilizadas según las circunstancias.
9. **Jerarquía:** Pirámides constituida por los jefes que van desde la autoridad superior a la base, es decir, los agentes de menor nivel. Es de utilización para las comunicaciones en forma descendente para el mando y ascendente para el control.
10. **Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Debe existir un “orden material” y un “orden social”.
11. **Equidad:** Estabilidad, igualdad, entre todos los que participan de una organización.
12. **Estabilidad:** Cada empleado necesita un tiempo para adecuarse y conocer su tarea. Para formar jefes es vital darles estabilidad.
13. **Iniciativa:** Posibilidad de dar a cada persona libertad y oportunidades para decidir y ejecutar por si misma, dentro de los límites de la jerarquía, disciplina y orden.
14. **Unión:** Constituye la gran fuerza de la empresa. La armonía y la unión son las bases de una buena administración.

Fayol fue un autor destacado de su época y sus aportes a la teoría administrativa se reconocen todavía, actualmente muchas empresas trabajan bajo sus principios, no se concibe empresa sin proceso y sin división de funciones, pero se le critica que es más la teoría que la práctica.

Para ampliar sus conocimientos sobre la teoría clásica de Fayol le invito a ver en slideshare la siguiente presentación:

<http://www.slideshare.net/guest36e3e43/enfoque-clasico>

### **📌 Enfoque Humanístico de la Administración.**

Surgió en Estados Unidos, como una reacción y oposición a la teoría clásica de la administración.

Las cuatro principales causas del nacimiento de este nuevo enfoque, las encontramos en:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica para adecuarla a los nuevos patrones de vida del pueblo.
2. El desarrollo de las ciencias humanas, la psicología y la sociología, su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación en la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo de la administración.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

### **📌 Teoría de las relaciones humanas ó escuela humanística de la administración**

El principal representante de este enfoque es Elton Mayo y sus colaboradores: Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual manera también fueron fundamentales las ideas de la sociología de Pareto.

La teoría de las relaciones humanas surge entonces 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.

Su fundamento consistía en condicionar el ambiente del trabajador para aumentar la eficacia en la producción, utilizando técnicas psicológicas y sociológicas de motivación.

Conforme a la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven. De allí surge el concepto de hombre social.

La teoría de las relaciones humanas esbozó el concepto de organización informal:

La organización no solo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

Como exponían a partir de sus estudios de psicología industrial **Roethlisberger y Dickson**, una organización es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos, porque también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí, y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción.

Para la escuela de las relaciones humanas, la forma más eficiente de división del trabajo no es la mayor especialización de éste defendida por la teoría clásica por el contrario sus representantes opinaban que eso no garantizaba más eficiencia en la organización, porque por ejemplo, ellos observaron que los obreros de la sala de montaje de terminales cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa, lo cual presentaba retrasos en la producción, pero elevaban la moral de todo el grupo.

A partir de esa observación, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador y que por el contrario los trabajos muy especializados, simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción.

En este período se observó que para la mayoría de los obreros los estímulos psicológicos y sociales son más importantes que las condiciones materiales o económicas y que la colaboración está determinada más por la organización informal que por la organización formal, es decir que es un fenómeno estrictamente social, no lógico, ajeno por completo a los códigos sociales, convencionalismos, tradiciones, expectativas y modos rutinarios de reaccionar ante las situaciones.

La empresa pasó a ser vista en el fondo como una organización social compuesta por diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas, y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento y muchas veces están en contraposición a la organización formal establecida por la dirección.

Entre sus principales representantes, encontramos a:

- George Elton Mayo,
- Abraham Maslow y
- Douglas Mc Gregor

Cada uno de ellos aportó nuevos conceptos en cuanto al orden de las relaciones en la organización y la motivación de las personas en la empresa y concluyeron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas económicas cuando trabajan.

Sin embargo, dentro de este enfoque general también encontramos una rama que se enfocó en el comportamiento humano de los trabajadores y cuyo objeto de estudio fueron las relaciones que se dan dentro de los grupos sociales que conforman la empresa y que poseen significado trascendental para la organización y, por lo tanto, deben ser considerados los aspectos importantes en la teoría de la administración.

#### ■ **La teoría del comportamiento en la administración**

Tiene su mayor defensor en Herbert Alexander Simón, ganador del Premio Nobel de la Economía en 1978.

Esta es la corriente de pensamiento que dentro del mismo enfoque humanista contrapone el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, basado en la concepción atomística del hombre y se caracterizó por qué:

- Otorgar mayor importancia al hombre
- Promueve la comunicación de tipo social y afectiva
- Propone un trato más justo y digno para el hombre

Sus conclusiones apuntaron a considerar a cada individuo como una persona totalmente diferente de las otras, pero que influye en el comportamiento y las actitudes de las otras personas con quienes mantiene contacto y a la vez, permite que reciba mucha influencia de ellos, porque en la búsqueda de aceptación, el individuo trata de compenetrarse con los otros para satisfacer sus intereses inmediatos.

De tal manera, que para esta escuela, comprender las relaciones humanas es lo que le permite al administrador tener mejor conocimiento e interacción con los individuos un ambiente laboral donde cada uno de los trabajadores puede expresarse libre y sanamente para así obtener mejores resultados de ellos.

Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores porque aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no

materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico.

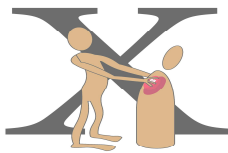
Otro de los autores importantes en el desarrollo de este enfoque es Douglas Mc Gregor, conocido por ser el creador de la teoría X y de la teoría Y

### 🚧 La teoría X y Y

De Douglas Mc Gregor, plantea unas premisas para un tipo de individuos que llama X y otros Y.

Las premisas de la teoría X son:

- 🚧 Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo.
- 🚧 El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.



Dicho en términos sencillos, quiere decir, que la gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

Diseño A. Reyes Gallo

En cambio los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

- 🚧 El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí; no es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- 🚧 Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- 🚧 En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.



Dicho en términos sencillos, quiere decir, que la gente se compromete por conseguir los objetivos de la empresa porque les da satisfacción propia, asume retos, tiene creatividad y no hay que supervisarla.

Diseño: A. Reyes Gallo

### ■ Teoría de las necesidades

Posteriormente en el campo de estudios de la motivación humana surgió Abraham Maslow, con su propuesta de Jerarquía de las necesidades, conocida también como la Pirámide de Maslow, porque esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide, en cuya base están las necesidades interiores y en la cima, las más elevadas, de la siguiente forma:

1. Necesidades fisiológicas: En este nivel están las necesidades están relacionadas con la supervivencia del hombre.
2. Necesidades de seguridad: Incluye la búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape de peligro, surgen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.
3. Necesidades sociales: Surgen del comportamiento cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación, intercambios amistosos, ve afecto y de amor. Cuando estas necesidades no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve hostil con las personas que lo rodean.
4. Necesidades de autoestima: Relacionadas con la manera de como el individuo se ve y se evalúa así mismo. Comprende la auto percepción, la autoconfianza y la necesidad de aprobación social, el respeto, el estatus, el prestigio y la consideración, su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, dependencia y desamparo que a la vez conducen al desánimo.

5. Necesidades de auto realización: Están en la cima de la jerarquía, son las necesidades del individuo de auto desarrollarse continuamente. Esa tendencia se manifiesta en el deseo de ser más de lo que es y llegar a ser lo que puede ser.

Para complementar sus conocimientos le invito a ver la siguiente presentación en slideshare  
<http://www.slideshare.net/kziuz/la-pirmide-de-maslow>

### 📌 Enfoque Neo-clásico:

El enfoque neoclásico utiliza la mayor parte de los conceptos clásicos, estructura de la organización lineal, funcional y línea - staff, relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad y departamentalización.

Cronológicamente podemos ubicarla entre 1925 y 1946 casi simultáneamente a la escuela de Relaciones Humanas (Elton Mayo), aunque su momento de mayor aplicación fue entre 1930 y 1948 y proponía los siguientes aspectos:

- 📌 La administración es un proceso operacional compuesto de cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control.
- 📌 La administración es un arte que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales.
- 📌 Dado que la administración abarca una variedad de situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principios de valor explicativo y predictivo.

Continúa con la búsqueda constante de la máxima eficiencia y la rígida estructura de dirección, pero exige mayor automatización en sus productos, menor utilización de la mano de obra y mayor cantidad de fines a alcanzar en cada organización, por su crecimiento horizontal.

Busca la adecuación de las técnicas de eficiencia a los cambios tecnológicos y a los nuevos sistemas automáticos.

Formula principios de departamentalización y autoridad funcional para atender los múltiples fines organizacionales y enfatiza en las funciones del administrador, planeación, organización, dirección y control, sosteniendo que en conjunto, esas funciones administrativas son las que conforman en esencia el proceso administrativo.



## 🚩 Teoría de la Burocracia

Esta teoría fue la corriente de pensamiento más importante en este enfoque.

Burocracia es un término que en los últimos tiempos ha tenido siempre un cierto carácter despectivo; porque se asocia a prepotencia, arrogancia, clientelismo, privilegios e ineficiencia

Deriva de una combinación un tanto vaga de raíces grecolatinas y francesas: el término Buro, se origina del término latino burrus, usado para indicar un color oscuro y triste, dio origen a la palabra francesa «bure», utilizada para designar un tipo de tela puesta sobre las mesas de oficinas de cierta importancia, especialmente públicas. De ahí derivaría luego la palabra «bureau», primero para definir los escritorios cubiertos con dicho paño, y posteriormente para designar a toda una oficina de poder y el término “cracia” es un sufijo que deriva del griego antiguo y que alude al poder, al control.

La teoría de la Burocracia se enfoca esencialmente en el manejo del poder en la organización y se puso en práctica en la administración hacia la década de 1940 debido a las circunstancias siguientes:

- 🚩 Oposición y contradicción, de la teoría clásica y de la teoría de relaciones humanas, para presentar un enfoque global integrado y totalizador de los problemas organizacionales.
- 🚩 La necesidad de encontrar un modelo de organización racional capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como también el comportamiento de sus integrantes.
- 🚩 El creciente tamaño y la complejidad de las empresas exigía modelos organizacionales mejor definidos.

Su creación se le atribuye a Max Weber (1864 – 1920), él analizó distintas formas de autoridad y las clasificó en:

- 🚩 Autoridad legal,
- 🚩 Autoridad tradicional y
- 🚩 Autoridad carismática.

La forma tradicional de autoridad de las organizaciones descansaba más en la persona que en el cargo.

Este concepto de tradición de la autoridad de Weber puede verse en las culturas de las empresas que se sostienen en la actitud del «aquí siempre lo hemos hecho así», lo que es una auto-

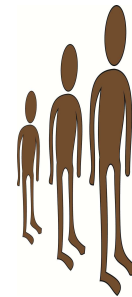
justificación para resistirse al análisis crítico de los nuevos trabajadores que llegan a la organización.

Las características principales de su modelo burocrático fueron:

- Tipos de sociedad y autoridad
- Enfoque de sistema cerrado
- Carácter legal de normas
- Impersonalidad en las relaciones
- División del trabajo

Promueve un sistema de reglas y procedimientos que regulan el trabajo y cumplen los siguientes fines:

- Estandarizar operaciones y decisiones.
- Servir como receptáculos de un aprendizaje pasado.
- Facilitar la igualdad de tratamiento.



La selección y promoción del personal son fundamentales en la formación técnica y en el rendimiento.

Exige la sistemática especialización del trabajo y la especificación de responsabilidades.

Promueve las conductas formales e impersonales; es decir, las relaciones entre los miembros de la organización deben ser impersonales para evitar una pérdida de racionalidad y eliminar el favoritismo.

Separa completamente la propiedad y la administración.

Estableció la existencia del principio de jerarquía, de acuerdo con el cual cada puesto de trabajo es controlado por el superior. La jerarquía es además impersonal y está basada en reglas.

Ventajas de la teoría Burocrática:

- Coherencia.
- Eliminación de conflictos.
- Supervisión.
- Papel de la experiencia y los méritos.
- Especialización.
- Continuidad en la organización.



**Imágenes Diseño: A. Reyes Gallo**

Desventajas:

- ✘ Excesivo formalismo y tramitología
- ✘ Los empleados no tienen interés por la organización.
- ✘ Los empleados son tratados de forma impersonal.
- ✘ Conformidad en el comportamiento.
- ✘ Es una estructura muy costosa
- ✘ Los procesos administrativos son muy lentos

Weber, consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente, pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

#### ✘ **Enfoque estructuralista**

La oposición que surgió entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas hizo necesaria una posición más amplia y comprensiva que integrase los aspectos considerados por una y omitidos por la otra y viceversa.

Este es el origen del nacimiento de un enfoque estructural que tiene la necesidad de visualizar la organización como una unidad social grande y compleja, en donde interactúan grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización como la viabilidad económica, pero que también hacen resistencia a otros como la forma de distribuir las utilidades de la organización.

El estructuralismo surgió en la década de 1950 y se enfoca en el todo y en la relación de las partes en la constitución del todo. Es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad destacando el valor de su posición.

La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que el todo es más grande que la simple suma de sus partes son las características básicas del estructuralismo.

El concepto de estructura implica el análisis interno de los elementos constitutivos de un sistema, su disposición, sus interrelaciones, etc., permitiendo compararlos, pues puede aplicarse a cosas diferentes.

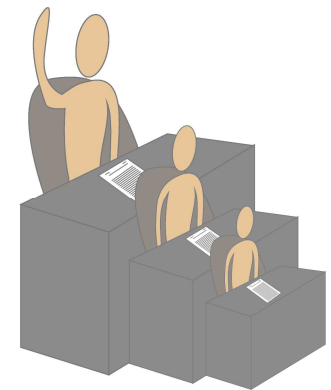
Los autores estructuralistas buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la sociedad organizacional, caracterizada por la interdependencia de las organizaciones. Es por esto que con este enfoque también nace un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre: el hombre organizacional, que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones.

Desde el punto de vista estructuralista, el análisis de las organizaciones, utiliza un enfoque múltiple y globalizante que abarca la organización formal y la informal, considera el efecto de las recompensas y las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas, toma en cuenta los diferentes tipos de organizaciones.

La teoría estructuralista inicia los estudios ambientales, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas en constante interacción con su medio ambiente y en ocasiones se presentan conflictos y dilemas organizacionales que provocan tensiones y provocan antagonismo e involucran aspectos positivos y negativos, cuya solución exige innovación y cambios en la organización.

El estructuralismo tuvo fuerte influencia en la teoría administrativa, los estructuralistas se concentraron en las organizaciones sociales, variando entre el estructuralismo fenomenológico y el dialéctico.

El principal representante del estructuralismo dialéctico es Karl Marx (1848) quien asegura que la estructura se compone de partes que, a lo largo del desarrollo del todo, se descubren, se diferencian y, de una forma dialéctica, ganan autonomía unas sobre las otras, manteniendo la integración y la totalidad sin hacer suma o reunión entre ellas, sino por la reciprocidad instruida entre ellas.



En cambio Max Weber (1921) sostiene que la estructura es un conjunto que se constituye, se organiza y se altera y sus elementos tienen una cierta función bajo una cierta relación, lo que impide que el tipo ideal de estructura retrate fiel e íntegramente la diversidad y la variación del fenómeno real.

Para los estructuralistas, la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones de las cuales el hombre depende para nacer, crecer, vivir y morir.

**Diseño: A. Reyes Gallo**

Esas organizaciones se diferencian y requieren de sus participantes determinadas características de personalidad que permitan la participación simultánea de la persona en varias organizaciones, en las cuales desempeña variados papeles.

Sus principales propuestas son:

- Caracterización de la organización formal
- Organización lineal
- Organización funcional
- Línea Staff

### ■ Enfoque Sistémico

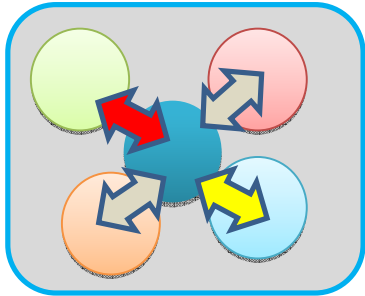
La teoría de la administración científica usó el concepto de sistema hombre-máquina, pero se limitó al nivel de trabajo industrial.

La teoría de las relaciones humanas amplió el enfoque hombre-máquina a las relaciones entre las personas dentro de la organización y provocó una profunda revisión de criterios y técnicas gerenciales.

La teoría del comportamiento trajo la teoría de la decisión, donde la empresa se ve como un sistema de decisiones, ya que todos los participantes de la empresa toman decisiones dentro de una maraña de relaciones de intercambio, que caracterizan al comportamiento organizacional.

La teoría estructuralista concibe la empresa como un sistema social, reconociendo que hay tanto un sistema formal como uno informal dentro de un sistema total integrado, pero al igual que las teorías tradicionales han visto la organización humana como un sistema cerrado, lo que había llevado a no tener en cuenta el ambiente, provocando poco desarrollo y comprensión de la retroalimentación (feedback), básica para sobrevivir.

El enfoque sistémico se basa en el análisis de las organizaciones como instituciones vivas, revela "lo general en lo particular" y muestra, las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico. Los sistemas vivos sean individuos u organizaciones, son "sistemas abiertos", que mantienen un continuo intercambio de materia / energía / información con el ambiente.



A partir del desarrollo de este enfoque la organización es vista entonces, la organización es vista como un sistema abierto, en el cual se administran recursos que mantienen intercambio directo con su medio ambiente.

**Fuente PPT. Lorena Gallo P.**

#### **AUTOEVALUACION**

**¿Identifica Usted los principales postulados de las escuelas administrativas?**

- a. Enuncie y explique tres de los principios administrativos de la Escuela Clásica de Henri Fayol.
- b. Mencione los aportes de la Escuela Científica de Taylor a la teoría administrativa
- c. En que situaciones cree usted que se aplica la Pirámide de Maslow en la administración actual. Cite ejemplos.
- d. Cuáles son las ventajas y desventajas del modelo propuesto por la teoría Burocrática.

### 3. LA ADMINISTRACIÓN COMO PROCESO

La administración de una empresa requiere la constante realización de ciertas actividades y responsabilidades, en momentos y fases determinadas, sucesivas que conduzcan al logro de los objetivos y fines económicos que son su razón de ser.

A estas actividades se les denomina comúnmente funciones de la administración, en esta unidad y sus respectivos temas, vamos a definir los conceptos de cada una de estas funciones y comprenderemos la lógica de su aplicación en las diferentes etapas sucesivas de manera congruente para producir los resultados esperados.

#### Objetivo General

Identificar los conceptos y funciones esenciales del Proceso Administrativo.

#### Objetivos Específicos

1. Aproximarse al concepto e identificación de las fases y funciones del proceso administrativo
2. Conocer la función de la planeación, su importancia, etapas, niveles, tipos y planes.
3. Conocer la función de organizar y los tipos de estructuras organizacionales.
4. Conocer la función de control, tipos y herramientas.
5. Conocer la función de dirección.

#### Prueba Inicial

#### TALLER No. 2

El objetivo de esta actividad es que Usted responda partir de sus propios conocimientos.

#### Responda F o V

1. ¿El proceso administrativo es la actividad de administrar?
2. Falso \_\_\_\_\_ Verdadero \_\_\_\_\_
3. ¿Administrar es Planear?
4. Falso \_\_\_\_\_ Verdadero \_\_\_\_\_
5. ¿Los que hacen la planeación en una empresa son los jefes?

6. Falso \_\_\_\_\_ Verdadero \_\_\_\_\_

7. ¿El proceso administrativo siempre es dinámico?'

8. Falso \_\_\_\_\_ Verdadero \_\_\_\_\_

### Preguntas abiertas

1. ¿Cuántos pasos cree usted que tiene que hacer el administrador en un proceso?

2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿En qué consiste la estructura de una Organización?

4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 3.1. Concepto Fases y Funciones del Proceso Administrativo

### 3.1.1. Concepto

Se denomina proceso administrativo al conjunto de funciones y etapas que son necesarias para obtener un resultado en la organización, es decir, son las actividades mediante las cuales se administra.

Para tener una comprensión global de lo que será el tema de esta unidad le invito a ver el Video El Proceso Administrativo  
<http://youtu.be/7sSANA1MdQ>

Como vimos en el video anterior, este proceso comprende dos fases, y varias funciones, cuyo conocimiento es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

A estas dos fases se les conoce como: Fase mecánica y Fase dinámica de la administración.



### **3.1.1.1 Fases**

#### **A. La Mecánica Administrativa:**

Es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se refiere a la forma como se estructura y se construye la organización hasta llegar a integrarla en su totalidad, funciona para apoyar el desarrollo de la organización y se realiza mediante las siguientes funciones:

- a. Prever
- b. Planear
- c. Organizar

#### **B. La Dinámica Administrativa:**

Es la que se encarga de regular los movimientos del organismo social, es decir los miembros de la organización y su interacción con los procesos para que se desarrollen de manera eficiente y ética todas las operaciones en forma coordinada y se realiza mediante las siguientes funciones:

- a. Dirigir
- b. Controlar (Hacer Seguimiento)

Podemos decir entonces que administrar es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar en forma sistemática, las actividades que realizan los miembros de la organización y su interacción con todos los demás recursos organizacionales, tales como dinero, maquinaria y equipos, tiempos, tareas, etc., todo con el propósito de alcanzar las metas establecidas para el desarrollo de la organización.

El proceso administrativo en la organización moderna, se realiza a manera de ciclo de mejora continua:

## CICLO PHVA



Fuente: SmartArt.  
Lorena Gallo P.

## AUTOEVALUACION

### ¿Qué tanto sabe del proceso administrativo?

1. ¿A qué se denomina proceso administrativo?
2. Enumere las funciones del proceso administrativo
3. ¿En qué consiste la fase dinámica del proceso?
4. ¿Cuáles actividades conforman la mecánica del proceso administrativo?
5. ¿Qué es el ciclo PHVA?

A continuación vamos a ir aproximándonos a cada una de las funciones del proceso administrativo, para comprender sus conceptos esenciales y la importancia que cada una cumple dentro del proceso general.

## 3.2. Planear

Es la fase inicial y primordial del proceso, consiste en visionar el futuro, prever las posibilidades de crecimiento y funcionamiento de la empresa, desarrollar objetivos empresariales y elegir el curso de acción para lograrlos.

En el desarrollo de este tema y sus respectivos puntos comprenderemos ampliamente esta función y su importancia.

La planeación es la función esencial de la administración y es vital para la función de Dirección de la gerencia.

Planear, es determinar previamente lo que se va a hacer y cómo se va a hacer, lo cual implica un proceso donde se hace necesario realizar algunas actividades como diagnosticar, pronosticar, formular, evaluar y controlar las operaciones que han de realizarse, siguiendo un orden lógico y continuo. Es la habilidad de ver con anticipación las consecuencias de los actos, y proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

### ✚ Naturaleza e importancia de la planeación

La naturaleza esencial de la planeación se entiende a través de cuatro principios básicos:

- a. contribución a los objetivos,
- b. primacía de la planeación,
- c. extensión de la planeación y
- d. eficacia de los planes.

Planear es importante porque reduce la incertidumbre y el cambio y facilita el control.

La función de planeación centra su atención en los objetivos y al igual que las otras funciones del proceso administrativo, se rige por principios lógicos y racionales que hacen posible su aplicación operativa.

Los principios de la planeación son:

- ✚ Racionalidad: Este principio trata de que se establezcan objetivos claros y precisos.

- Sencillez: Esto es, que las metas deben ser simples y los planes deben ser comprendidos por todos los que están involucrados en su ejecución.
- Continuidad: Los planes deben ser un proceso continuo, cumplido uno deben formularse otros.

### ■ Concepto de planeación

Existen muchos autores que han definido la función de la Planeación, como la función esencial del proceso administrativo, sin embargo en este curso analizaremos, entre otras las siguientes definiciones:

"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 ".**A. Reyes Ponce.**

Planeación en la opinión de varios autores, es:

Según Ernest Dale "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".

Para **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"

Y Para **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".

Pero todos coinciden en que el aspecto fundamental que debe tomarse en cuenta al planear es determinar los resultados, porque la esencia de la planeación es prever las situaciones futuras y anticiparse a los hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades estratégicas.

Para ampliar sus conocimientos respecto a la planeación, le invito a visitar la siguiente dirección:  
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/12La\\_planeacion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/12La_planeacion.htm)

## ▣ Tipos de Planeación

Existen numerosas clasificaciones acerca de la planeación, pero en nuestro caso vamos a considerar esenciales la planeación estratégica, la táctica y la operativa.

### a. La Planeación Estratégica

Es general, abarca todas las áreas. Es aquella que se refiere a la formulación de los grandes objetivos de la organización y selecciona los medios para alcanzarlos.

Es una planeación de largo plazo, se establece siempre para cubrir amplios períodos.

Es comparativa, no define lineamientos detallados.

Su parámetro principal es la efectividad.

Es la fuente y origen de los planes tácticos y operativos subsiguientes, establece un marco de referencia y es establecida, dirigida y controlada por la alta dirección, es decir los niveles jerárquicos de dirección.

Maneja información externa principalmente y asume un mayor nivel de incertidumbre que los otros tipos de planeación.

### b. La Planeación Táctica

Surge a partir de los lineamientos determinados por la planeación estratégica, se refiere a aspectos específicos de cada una de las áreas de actividad principal de la organización y se orienta más a la coordinación de las actividades.

Analiza el empleo efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

Es una planeación adaptativa y referida a las áreas concretas, se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.

Maneja información externa e interna y sus parámetros principales son efectividad y eficiencia y es conducida y ejecutada por el nivel jerárquico medio, es decir los ejecutivos de la organización.

### c. La Planeación Operativa

Se refiere a la asignación de las tareas específicas que deben realizar los trabajadores en cada una de sus unidades de operaciones.

Se realiza sobre un período más breve, generalmente anual y establece responsabilidades específicas para el cumplimiento de las actividades en un departamento de la organización.

Se realiza dentro de los lineamientos sugeridos anteriormente por la planeación estratégica y táctica y su parámetro principal es la eficiencia.

Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico y sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.

#### ▣ Niveles en los que se aplica la Planeación

▣ **Institucional:** Comprende a la Organización en general, está representado por la alta directiva de la Organización y su propósito es prevenir la incertidumbre que se pueda generar en el entorno, determinando las oportunidades y amenazas, diseñando estrategias para enfrentarlos con las fortalezas y lograr los grandes objetivos de la empresa. Aquí se establece la Planeación estratégica.

▣ **Ejecutivo o Intermedio.** Este nivel es el que asimila las presiones e influencias ambientales generadas por el nivel institucional. Relaciona las tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. Las decisiones de este nivel abarcan solo algunas áreas de la empresa y su propósito es limitado, de plazos más cortos. A este nivel se establece y se ejecuta la planeación Táctica.

▣ **Operacional** Es el nivel de rango inferior en la empresa, está representado por el personal operativo de cada área. Aquí se realiza la planificación operativa o temporal, a corto plazo de las actividades de la compañía, normalmente se ejecuta la planificación diaria a lo largo de un mes. La importancia de este nivel radica en que los resultados obtenidos en el nivel táctico para cada mes, se puedan planificar con más detalle.

#### ▣ Etapas de la Planeación

La planeación es parte de un proceso continuo por eso es difícil separar detalladamente los pasos del proceso, pero a los fines didácticos podemos decir que en general se realiza a través de las siguientes etapas:

1. **Previsión o preparación:** se inicia con el diagnóstico y el pronóstico, es decir con el análisis del pasado y el presente (¿cómo estamos? y la anticipación de hechos futuros (¿a dónde vamos?))

**a) Diagnóstico:** es el estudio donde se analiza el pasado y el presente de una situación, las cualidades que se tienen para enfrentarlo y las características del entorno que rodea la situación.

**b) Pronóstico:** Sirve para prevenir determinada situación.

2. **Formulación:** en esta etapa se establecen los fines, se especifican los objetivos y sus respectivas metas, se eligen los medios, se definen las políticas, procedimientos y prácticas con las que han de alcanzarse los objetivos.

3. **Discusión y Aprobación:** en esta etapa se debe hacer una amplia discusión con los funcionarios de línea y los asesores, para lograr la aprobación del plan por todos los representantes de cada nivel o área de la empresa.

4. **Ejecución:** Una vez aprobado el plan, debe implementarse, ponerse en ejecución.

Esta labor generalmente está a cargo de los funcionarios de línea, es decir los ejecutivos y los asesores se limitan a supervisar la implementación del plan.

5. **Control:** En esta etapa del proceso se va a constatar el cumplimiento de las metas y de los distintos programas establecidos y a detectar los errores o las fallas del plan para corregirlos y sobre la base de la continuidad prevenirlos para las próximas situaciones.

#### 🔧 Tipos de planes

Los Planes son documentos que surgen como resultado del proceso de planeación y en ellos se define detalladamente lo que habrá de hacerse en cada etapa hacia el futuro para cumplir los objetivos y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Como la planeación se realiza en todos los niveles de la organización, se generan los siguientes tipos de planes: generales, específicos, estratégicos, tácticos, operativos, según sus características y su utilización; según su período de tiempo o duración, también suelen clasificarse como planes de largo, mediano plazo o corto plazo.

En nuestro caso de estudio para este curso nos ocuparemos de reconocer y distinguir los tres tipos de planes que son el producto de los tres tipos de planeación estudiados:

### ▣ **Estratégicos.**

Son aquellos que establecen lineamientos generales, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros directivos de la organización, es decir, los de mayor jerarquía de la empresa, son a largo plazo y abarcan toda la empresa.

### ▣ **Tácticos o funcionales.**

Son planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos específicos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio y por lo general se dan a mediano plazo.

### ▣ **Operativos.**

Son aquellos que establecen la formulación y asignación de actividades que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa y son a corto plazo.

2.

### ▣ **Plan Estratégico**

El plan estratégico es un documento establecido por los directivos de la organización con una vigencia que generalmente oscila entre 3 y 5 años, implica el diseño de estrategias para que la empresa tenga capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y pueda tener acceso de ganar y mantenerse en los nuevos mercados.

Para realizar un plan estratégico se debe iniciar realizando un diagnóstico, para reconocer los factores del entorno y luego debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas, porque estamos en la era de la globalización, altamente competitiva, de tal manera que la investigación y la creatividad, enmarcada en el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, para la generación de ideas son parte fundamental de la planeación estratégica.

Una de las herramientas mayormente utilizada por su eficacia para la realización del diagnóstico previo a la formulación de un Plan estratégico, es la matriz conocida en español como la Matriz DOFA ó FODA, que es el acrónimo formado con las iniciales de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es una moderna herramienta para el análisis de situaciones.

Consiste en la identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, la combinación de estos factores puede contribuir a la toma de distintas decisiones estratégicas.

### **Elementos del Plan Estratégico**



Podemos decir que el plan estratégico es la determinación de los aspectos esenciales de la Organización y la elección de los cursos de acción para lograr el éxito con anticipación de las situaciones que se presenten, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Para ello es necesario iniciar con algunos elementos filosóficos que den coherencia a la Organización, entre los cuales tenemos:

#### **📌 Visión.**

**La Visión es la idealización del futuro de la empresa.**

Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Cuando hay una Visión clara y compartida en una empresa, existe un fuerte sentimiento de identificación y compromiso en el corazón de la gente que trabaja o se relaciona directa o indirectamente con la empresa, de manera que el camino hacia el futuro lo realizan todos, aportando y desarrollando todo su potencial.

#### **📌 Misión**

**La misión es la razón de ser de la empresa.**

Se establece en un enunciado que esboza la identidad (Quiénes somos) sintetiza los principales Propósitos (Que hacemos y que queremos), características esenciales del que hacer de la organización (que nos diferencia de las demás organizaciones) los recursos con que cuenta para lograr sus objetivos (Con quien trabajamos y que tecnología utilizamos) y el compromiso que vincula a la organización con sus clientes y empleados (que ofrecemos).

#### **📌 Principios y Valores**

Los principios son marcos esenciales y actitudinales por los cuales la Organización decide regirse; éstos deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman la organización; tienen como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional.

Los valores son creencias, conceptos intrínsecos que proporcionan un encuadre ético a la organización, comunican un sentido de respeto al orden establecido, reflejan que lo que se hace, se hace por razones superiores a lo meramente comercial y mercantil, como por ejemplo, tener

lealtad con el cliente, ser honestos en la transacción, respetar los acuerdos, los compromisos y a los otros.

Para comprender mejor los conceptos de Misión, Visión y Valores, le invito a ver el siguiente video:

<http://youtu.be/ZWka-Z0aBUg>

Una vez que tenemos claro lo que queremos y hacia donde nos dirigimos debemos comenzar a definir unos elementos técnicos tales como:

### **Objetivos, Metas y Estrategias**

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son propósitos o fines por alcanzar.

Deben ser documentados por escrito, se redactan preferiblemente iniciando con un verbo que denote la acción por alcanzar. No debemos confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.

Para establecer y determinar objetivos, debemos recordar las seis preguntas clave de la administración:

**¿Qué, Cómo, Donde, Quién, Cuándo, Por qué?**

Los objetivos deben ser conocidos y entendidos ampliamente por todos los miembros de la organización. Deben ser estables; es decir, de permanencia en el tiempo, porque los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones en todos los miembros de la organización.

En función del área a la que servirán y del tiempo para el cual se establezcan, los objetivos pueden ser clasificados como:

- a) **Estratégicos o generales:** son aquellos que comprenden y apoyan a todas las áreas de la empresa y se establecen a largo plazo.
- b) **Tácticos o departamentales:** son aquellos que se refieren solo a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen para un corto o mediano plazo.
- c) **Operacionales o específicos;** son los que se establecen para niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades detalladas y se establecen siempre

para el corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

Las metas son indicadores que determinan en forma cuantitativa principalmente la medida y tiempo en el que debe realizarse el objetivo. Es decir que se representan como cantidades, porcentajes o fechas de cumplimiento del objetivo planteado.

Las estrategias Son los medios o alternativas que se establecen para permitir el logro de los objetivos en las condiciones más ventajosas. Sirven para mostrar la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos necesarios para la consecución eficiente de los mismos.

Y las políticas son guías o normas que orientan la acción y el comportamiento que se desea dentro de la organización. Son lineamientos generales que se deben observar para tomar decisiones sobre algún problema que se quiere evitar o que se repite una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme, para que puedan cumplirse.

En este sentido, las políticas son criterios generales que se establecen para la posterior ejecución de las actividades que contribuyen al logro de los objetivos, facilitan la implementación de las estrategias, permiten la delegación de autoridad y proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.

Para ilustrar mejor el orden lógico de los elementos de un plan estratégico le sugiero analizar el siguiente mapa conceptual



Fuente Microsoft PPT. Lorena Gallo P

### 🔧 Plan Operativo

El plan operativo es un documento en el cual los responsables de un área de la organización enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplirse en el corto plazo; es la continuación en detalle del plan estratégico y se establece generalmente con una duración efectiva de un año, por lo cual se le conoce también como plan operativo anual o POA.

Tiene la función de adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en actividades para el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, realizar un seguimiento exhaustivo del cumplimiento de los objetivos, con el fin de evitar desviaciones.

### 🔧 Los Presupuestos.

Los presupuestos son planes operativos en los que se asignan cifras a las actividades; implican una estimación de costos, de ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Son un elemento indispensable para planear, ya que a través de ellos se proyecta en forma cuantitativa, los recursos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

**a. Características de los presupuestos:**

- Son documentos formales, ordenados sistemáticamente.
- Son un plan operativo expresado en términos cuantitativos.
- Es de carácter general, porque se establece para toda la empresa, pero puede también ser específico, ya que puede particularizarse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
  
- Se establece también para un período determinado, generalmente de un año

**b. Clasificación de los presupuestos:**

En relación con el nivel jerárquico, podemos clasificarlos en:

■ **Estratégicos o corporativos.**

Son aquellos que se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos a toda la organización.

■ **Tácticos o departamentales.**

Son aquellos documentos que son formulados para anticipar los movimientos pertinentes que debe tener cada una de las áreas de actividad de la empresa, por ejemplo: el presupuesto de esto de ventas, el presupuesto administrativo o el de producción.

- **Operativos.** Son los cálculos que se establecen para secciones de los departamentos, por ejemplo: el presupuesto de la sección de mantenimiento, que corresponde al departamento administrativo.

Por su utilización, podemos clasificarlos en:

■ **Presupuestos de operación.**

Que son los que abarcan los costos de operaciones que la empresa realiza, como por ejemplo las ventas, compras, producción, mano de obra, gastos diversos, etc.

■ **Presupuestos de capital.**

Son documentos que reflejan la información relativa a las inversiones capitalizables que puede realizar la empresa, o la compra de activos fijos tales como la maquinaria y equipo, los edificios y construcciones, el mobiliario, etc.

#### **⚡ Presupuesto financiero.**

Es el documento donde se define anticipadamente como debe ser el movimiento del dinero, del capital, del patrimonio de la organización, para asegurar que haya recursos suficientes para un determinado periodo.

#### **c. Importancia de los presupuestos:**

- ⚡ Permiten conocer por anticipado los gastos de las actividades.
- ⚡ Se puede definir previamente un límite de gastos.
- ⚡ Es un medio efectivo para controlar las operaciones.
- ⚡ Facilita la reducción de los costos, porque evita las compras innecesarias y los despilfarros en materias, tiempo, etc.
- ⚡ Establecen una base para el desarrollo de la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- ⚡ Estipulan la responsabilidad de manera específica, es decir, quienes son los responsables de su aplicación.

### **AUTOEVALUACION**

#### **¿En qué consiste la planeación y cuál es su importancia para el proceso administrativo?**

1. Describa en sus palabras ¿Que es planear?
2. ¿Cuántos tipos de planeación conoce? Enumérelos
3. ¿Qué elementos que deben verse reflejados en la redacción de la misión?
4. ¿Por qué es importante tener una visión previa de la empresa?
5. ¿Cómo debe redactarse un objetivo?
6. ¿Qué es una meta?
7. Diferencie entre política y estrategia
8. ¿Qué es un plan operativo?
9. Explique la importancia del presupuesto

### 3.3. Organizar

Es la función mediante la cual relacionamos a los empleados, con sus labores y responsabilidades para cumplir los objetivos de la empresa.

Consiste en dividir el trabajo según la naturaleza de la actividad y asignarlo a individuos de acuerdo a su rol y capacidad para luego coordinar las actividades en grupos de individuos que tengan las mismas responsabilidades e intereses, lo cual implica también establecer autoridad directiva.

La actividad principal de esta función es la dotación eficaz de personal idóneo para la realización de las tareas y establecer un ambiente de trabajo en el que puedan delimitarse las responsabilidades, respetarse las jerarquías y lograr que los empleados se sientan remunerados y satisfechos.

En el desarrollo de este tema y sus respectivos puntos comprenderemos de manera general el contexto administrativo y las interrelaciones que permiten la realización de la actividad cotidiana de la empresa.

#### Concepto

Organizar es el acto de disponer y coordinar todos los recursos con que cuenta la empresa (materiales, humanos y financieros), para funcionar mediante las normas, procedimientos y políticas que han sido dispuestas a nivel institucional para cumplir los objetivos de la planeación.

En este proceso se realiza el establecimiento de la estructura necesaria para sistematizar racionalmente los recursos, mediante la determinación de funciones, jerarquías, correlación y agrupación de actividades según la naturaleza de cada área, con el fin de realizar funciones como grupo social, trabajando en equipo en la consecución de los objetivos importantes de la empresa.

Determinar la estructura de la organización, nos ayuda a conocer el tipo de personal que necesitamos y donde puede éste realizar su mejor desempeño para contribuir al logro de la misión y visión de la empresa.

Las actividades de toda empresa, deben de coordinarse para facilitar el trabajo eficiente, por lo tanto surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a los individuos, establecer niveles de autoridad y responsabilidad y definir métodos para realizar el trabajo de cada área, según su naturaleza (comercial, productiva, administrativa, tecnológica o financiera).

### **▣ Principios de Organización.**

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional, por lo tanto este proceso de Organizar los recursos debe cumplir con ciertos principios generales:

#### **▣ Unidad de objetivos**

Todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa.

#### **▣ Especialización**

Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza, por lo tanto el trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas.

#### **▣ Definición**

La Organización debe tener claramente establecidos los cargos, las funciones, las responsabilidades y niveles de jerarquía. Todo esto debe estar establecido de manera precisa mediante normas, procedimientos y políticas ejercidas con autoridad.

#### **▣ Jerarquía**

La Organización debe establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación y dirección necesaria para lograr los planes, desde el más alto nivel hasta el más bajo.

#### **▣ Autoridad**

La autoridad es el vínculo que hace posible, la coordinación de los recursos en los grupos de actividades bajo el mando de un administrador. Mientras más claras sean las líneas de autoridad más clara será la responsabilidad para cada subordinado y será más fácil tomar decisiones.

#### **▣ Unidad de mando**

Mientras mejor definidas sean las relaciones de autoridad y la dependencia de un solo superior, menor será el problema de comunicación, no habrán instrucciones ambiguas ni contradictorias y mayor será la sensación de responsabilidad personal de cada trabajador por los resultados que se esperan de él.

#### **▣ Tramo (límite) de administración**



En cada posición administrativa existe un límite respecto al número de personas que puede manejar con eficacia una sola persona, según la naturaleza de la función, la naturaleza del área, etc. No existe un número exacto, pero en cada organización se debe establecer.

### **✚ Delegación**

La autoridad delega funciones y responsabilidades a los otros niveles para asegurar la capacidad de cumplir con los resultados esperados. Esta responsabilidad por la acciones de los subordinados no puede ser mayor ni menor que la establecida en delegación que le hace el superior, es decir que no se puede exigir cumplimiento de funciones superiores a un nivel inferior en jerarquía.

### **✚ Equilibrio**

En toda estructura existe la necesidad del equilibrio, la aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia general de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

### **✚ Flexibilidad**

En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante los cambios.

### **✚ Facilitación del liderazgo**

El ejercicio de la gerencia depende en gran medida de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en los cargos gerenciales, es importante que la estructura contribuya a crear un ambiente en el cual se pueda dirigir con mayor eficacia, cooperación, flexibilidad, comunicación y motivación, por tanto la asignación de autoridad y los niveles estructurales deben facilitar la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes que visionen, formen, cooperen y motiven al logro de los objetivos en conjunto, como equipo y a su vez la organización les ayude en sus funciones de dirección.

### **✚ Etapas del proceso de Organización**

El proceso de Organizar los recursos y el trabajo que debe realizarse en la empresa, implica las siguientes etapas:

#### **a) División del trabajo**

Consiste en separar y delimitar las actividades que debe realizar la organización, para realizar las funciones con mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Para esto es necesario:

**b) Jerarquizar:**

Es disponer los niveles funcionales de una organización de acuerdo a un orden, un grado de importancia, un rango, y agruparlas en razón de su naturaleza y del grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión y eficiencia.

**c) Departamentalizar:**

Consiste en dividir y agrupar las funciones y actividades similares en unidades específicas, denominadas departamentos, teniendo en cuenta aspectos que garantizan la realización pertinente de las actividades para el logro efectivo de los objetivos de la empresa:

**d) Coordinación del trabajo**

Es la sincronización de los recursos y esfuerzos del grupo organizacional, para lograr mayor oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos planeados.

La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social, nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluida.

**e) Ejecución del trabajo**

Consiste en establecer los métodos y procedimientos que garantizan la realización física de las actividades que resulten de la planeación.

Los métodos y procedimientos esenciales que deben establecerse en una Organización, están la selección del personal idóneo para la realización de las funciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, su vinculación, adaptación y desarrollo dentro de la organización, las formas de relación social del grupo, la comunicación y la administración general de los recursos físicos y financieros que apoyaran a los cargos directivos o gerentes a mejorar continuamente en el cumplimiento de sus responsabilidades y contribuir al logro del cumplimiento de los objetivos fundamentales de la organización.

### 🔧 Técnicas de organización

Es el conjunto de herramientas necesarias para llevar a cabo la función de Organizar racionalmente los recursos y entre las más importantes encontramos:

- 🔧 Organigramas.
- 🔧 Manuales, formatos, documentos.
- 🔧 Análisis de puestos, perfiles
- 🔧 Diagnósticos
- 🔧 Diagramas

### 🔧 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la forma en que se divide el trabajo y se establecen los niveles de jerarquía dentro de una organización para luego coordinarlo y orientarlo al logro de los objetivos. Su representación gráfica se conoce con el nombre de Organigrama y es una de las herramientas de organización más importante en este proceso.

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. **Benjamín Franklin.**

Los organigramas son herramientas útiles en la organización porque nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyen una fuente de información oficial que representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional. Entre las principales ventajas que proporciona el uso de organigramas, es que permite apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.

Las organizaciones crean la **ESTRUCTURA** para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes.

### 🔧 Tipos de estructuras

Existen varios tipos y modelos de organización, según su estructura, en este curso, analizaremos entre otras:

## La Organización Lineal

Es la estructura más simple y antigua está basada en el tipo de organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de la edad media.

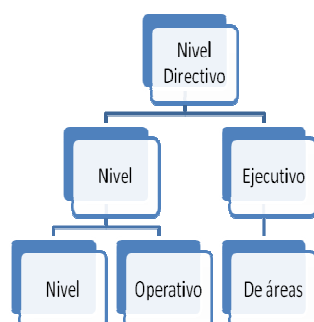
Posee principios esenciales, tiene una jerarquización simple de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos. Fue muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.

Tiene líneas formales de comunicación, es decir los órganos o cargos entre si se comunican únicamente a través de las líneas presentes del organigrama a excepción de los cargos situados en la cima del mismo que se comunican con todos.

Centraliza las decisiones, siempre une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.

Se representa generalmente con la herramienta del Organigrama Vertical u Horizontal, ambos son en esencia el mismo tipo de estructura pero con dos formas de presentación diferente. El organigrama vertical es más utilizado y conocido en nuestras organizaciones, mientras que el horizontal es más usado en Inglaterra y los Estados Unidos.

### Organigrama Vertical

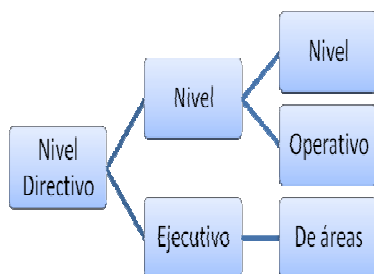


Presenta las unidades o cargos ramificados de arriba hacia abajo a partir del titular de la máxima autoridad ubicado en la parte superior, descendiendo en diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada según el área.

**Fuente: SmartArt.**

**Lorena Gallo P.**

### Organigrama Horizontal



Despliegan las unidades o cargos ramificados de izquierda a derecha y colocan al titular de la máxima autoridad en el extremo izquierdo y los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

**Fuente: SmartArt.**

**Lorena Gallo P.**

### Ventajas

- Es una estructura sencilla y de fácil comprensión
- Su delimitación es nítida y clara sobre las responsabilidades.
- Es fácil de implementar.
- Presenta una estabilidad considerable.
- Es el tipo de organización más indicado para medianas empresas.

### Desventajas

- La estabilidad y constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad.
- No responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- Está basada en la dirección única y directa, que puede volverse autoritaria.
- Enfatiza en la función de la jefatura, de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.
- La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada.
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

**La organización lineal es recomendada:**

Cuando la organización es mediana, está comenzando su desarrollo. y no requiere de objetivos especiales en tareas altamente técnicas.

Cuando las tareas llevadas a cabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tiene pocas modificaciones.

**La Organización funcional**

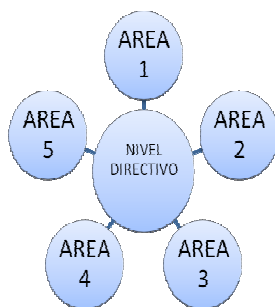
Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

La autoridad está sustentada en el conocimiento, ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

Permite a todos los cargos tener línea directa de comunicación sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

Hace énfasis en la especialización y las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.

Se representa generalmente con el Organigrama Circular.



Presenta las unidades ramificadas en torno a una función central designada para dirigir según la especialidad requerida por la organización.

**Fuente: SmartArt.**

**Lorena Gallo P.**

**Ventajas**

- Máxima especialización.
- Mejor soporte técnico.
- Comunicación directa y más rápida.

- ✚ Cada órgano realiza únicamente sus actividades específicas.

### **Desventajas**

- ✚ Tendencia a la competencia entre los especialistas
- ✚ Pérdida de la autoridad de mando.
- ✚ Tendencia a la tensión y los conflictos en la organización.
- ✚ Confusión en cuanto a los objetivos.

#### **La organización funcional es recomendada:**

Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientada hacia los objetivos comunes bien establecidos y definidos.

Cuando en determinadas circunstancias, la organización delega durante un periodo determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

### **✚ La Organización de tipo línea-staff**

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

En este tipo de estructura el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización y el área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes y su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

- ✚ Servicios
- ✚ Consultoría
- ✚ Monitoreo
- ✚ Planeación y control

Se representa generalmente con el Organigrama matricial

## Ventajas

Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.  
Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

## Desventajas

- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.
- El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.
- El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.

### **La organización línea-staff es recomendada ampliamente para organizaciones complejas.**

La organización línea-staff ha sido la forma de organización más aplicada y utilizada en todo el mundo hasta el momento.

En primer lugar, porque los niveles de la estructura lineal son costosos para mantener, ya que a medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal.

En segundo lugar, porque los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicarse. Objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

## ■ La Organización Matricial

La estructura matricial, llamada también sistema de mando múltiple porque cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo.

Los empleados, de hecho, tienen dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando: una de funciones o divisiones, es decir, como el tipo que se diagramó en forma vertical en las gráficas que anteceden y la segunda cadena es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio,



encabezado por un gerente o líder de proyecto para un grupo, que es alguien generalmente experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo y concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costos, porque como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.

Pero una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial, porque tener dos jefes en ocasiones es muy estresante. Los miembros del equipo en una organización matricial, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales, ser flexibles y cooperativos.

Se representa en general mediante Organigramas Mixtos, que son aquellas representaciones gráficas que utilizan combinaciones verticales y horizontales o circulares con el objeto de ampliar las posibilidades de gratificación.

Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

### **📌 Los Conglomerados**

Un conglomerado es una forma peculiar de estructura administrativa, porque representa un grupo de empresas, que dependen todas de una misma empresa matriz, en razón de una fusión, una alianza temporal o por una dependencia financiera, porque ésta tenga una participación económica suficiente en su capital como para tomar las decisiones y aun cuando cada empresa del grupo es una persona jurídica diferente, en ocasiones se tiene en cuenta regulaciones especiales que aplican para todo el grupo de empresas.

Para una mejor comprensión de la estructura de Conglomerados, le sugiero investigar algunos conglomerados reconocidos en Colombia:

Grupo Ardila Lule  
Grupo Santo Domingo

Otra forma de clasificación de la estructura organizacional es la que se genera internamente por la interacción que se da dentro de la Organización, por la forma en que conviven de manera permanente, en base a la comunicación y relaciones que se dan entre el grupo organizacional.

En esta forma de clasificación podríamos decir que existen dos tipos de organización que interactúan dentro de una misma estructura y que podemos denominarlas:

### ✚ Informal

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos similares.

### ✚ Formal

Es la organización basada en una división del trabajo racional, con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de decisión. Es la organización planeada; la que está en el papel, representada en forma de organigrama. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de puestos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. es la organización oficializada formalmente.

### ✚ Elementos de la estructura

#### 3.3.1.1 Niveles, Roles, cargos y funciones

Los niveles de la organización son espacios determinados a grupos de personas que tienen encomendadas tareas con características comunes, es decir, unos planifican y dirigen, otros supervisan y otros ejecutan las actividades.

Generalmente encontramos tres niveles:

El Nivel Directivo, en el cual se encuentra el grupo de personas que realiza funciones estratégicas con mayor nivel de responsabilidad porque sus decisiones que afectan a la totalidad de la empresa. Asumen la responsabilidad de los objetivos a medio y largo plazo.

El nivel Ejecutivo, realiza funciones de supervisión, control y planificación operativa y programación de actividades.

Y el Nivel operativo realiza el desarrollo de las actividades contenidas en los programas, ejecuta y controla los detalles de los procesos de actividad.

En algunas empresas con alto nivel de especialización en las tareas, encontramos subdivisiones en cada uno de estos niveles.

Rol se denomina al **conjunto de actitudes y competencias asociadas a un cargo**, para desarrollar las actividades que necesitan ejecutarse en un determinado entorno o contexto, es decir, es el papel que cumple alguien dentro de la Organización o de un contexto específico.

A veces también puede ser una asignación temporal porque una persona usualmente hace varios roles a la vez.

Para definir un rol en la organización debe tenerse en cuenta:

- Los objetivos que se le asignarán.
- La delimitación de tareas.
- La determinación de áreas y niveles de autoridad.

Cargo es un **conjunto de funciones** con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.

Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: su nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico ante quien responde y los subordinados sobre los que ejerce autoridad.

Todo cargo puede tener más de un ocupante, es decir, que pueden ser varias las personas asignadas para ejercer las mismas funciones específicas del cargo, así como tener la autoridad y la responsabilidad inherentes a la posición que el cargo ocupa en el organigrama, en la misma área o departamento o en otra.

**Ejemplo:**

El cargo de Supervisor, puede existir en el área de Mercadeo tanto en el departamento de Ventas como en el de Promoción y Publicidad y también existe el mismo cargo en otras áreas, como Supervisor de Producción.

**Función** es el **conjunto de tareas y responsabilidades** que se le asignan a una persona dentro de la organización, para que las realice de manera sistemática y reiterada.

Para que un conjunto de tareas o atribuciones se considere función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

■ **Dimensiones estructurales:**

Las dimensiones estructurales de la organización son características variables de las cuales depende en mayor o menor medida, el clima de la organización, es decir el grado de tensión o estrés.

Entre estas encontramos relevantes:

La Centralización y Descentralización, que son conceptos referentes a la forma de comunicación y distribución del poder dentro de la organización. Y son conceptos relativos, no absolutos, es decir, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada

La centralización describe el grado en el que las decisiones se toman en un solo punto de la organización, es decir, si los gerentes de alto nivel son los únicos que toman las decisiones claves de la organización y no existe participación de los niveles inferiores, entonces se dice que la organización está centralizada.

En cambio cuando la mayoría de las decisiones son tomadas participativamente, por equipos donde intervienen también los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización.

La Complejidad se refiere al número de unidades en las que se pueden agrupar los miembros de la organización, es decir, verticalmente por niveles y áreas, horizontalmente por departamentos, por cargos o espacialmente en las distancias en las instalaciones.

De esta manera una organización se considera más compleja mientras mayor sea su espacio, su número de grupos y sus formas de agrupación, porque se dificultará más la comunicación entre ellos y la coordinación y supervisión de las actividades.

La Formalización se refiere al grado de rigurosidad con que se definen los cargos, los roles, las funciones y se establecen las normas. A mayor grado de formalización los empleados tienen menos libertad de actuar según su iniciativa porque todo lo tienen pre-establecido por las normas y políticas de la organización.

### **🏢 Cultura Organizacional**

Es el sistema de valores, significados e ideas que comparten todos los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera.

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la que propone Schein:

“Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” **(Edgar Schein.1988)**

En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo. Estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados, y

cómo reaccionan a su mundo. Cuando enfrentan problemas o dificultades, la cultura de la organización, es decir, el modo como se hacen y se viven las cosas en la empresa, influye en lo que pueden hacer sus empleados y en su manera de conceptuar, definir, analizar y resolver los problemas.

El origen de la cultura de una organización generalmente se encuentra en la visión o la misión de sus fundadores.

Los fundadores establecen la primera cultura proyectando una imagen de lo que debe ser la organización, porque ellos no están restringidos por usos o esquemas anteriores, y el tamaño reducido de una organización nueva les ayuda a inculcar su visión a todos los miembros.

Aunque todas las organizaciones tienen culturas, no todas las culturas tienen el mismo impacto en el comportamiento y los actos de los empleados.

Las culturas fuertes, son aquellas en las que los valores fundamentales están muy arraigados y difundidos, ejercen mayor influencia en los empleados que las culturas débiles.

Que la cultura de una organización sea fuerte, débil o haya un punto común entre ellas depende de factores como su tamaño, antigüedad, rotación de los empleados y fuerza con que se originó la compañía.

Algunas organizaciones no dejan en claro que es importante y qué no, y esta falta de claridad es característica de las culturas débiles.

#### **AUTOEVALUACION**

1. Enumere 3 principios organizativos que comprenda.
2. ¿Qué es un Organigrama?
3. Enuncie las ventajas y desventajas del Organigrama Vertical
4. ¿Qué es una función?
5. ¿Cuándo se dice que una empresa tiene una Organización centralizada?
6. ¿Cómo nace la Cultura Organizacional?

### 3.4. Controlar

Es la función que evalúa las actividades periódicamente para comparar el desempeño de las distintas áreas de la empresa en relación con las metas y normas planificadas previamente y de esta manera establecer una retroalimentación que permita modificar y corregir los rumbos de las acciones, siempre teniendo como norte el logro de los objetivos económicos que necesita la organización.

El control es de vital importancia para el proceso administrativo, porque permite hacer el seguimiento permanente y mantener información actualizada de los resultados para contribuir eficazmente en la dirección correcta de la empresa y tomar las acciones pertinentes en el momento apropiado.

En el desarrollo de este tema se nos facilitará la comprensión de la importancia general del mismo en el proceso administrativo y de las herramientas y técnicas del control y evaluación.

El control es una función administrativa, es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. Es un proceso esencialmente regulador. Se puede asumir como un sinónimo de supervisión.

Algunas definiciones significativas del control, las encontramos en los siguientes autores:

- ✚ Según **Henry Fayol**: “El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”
- ✚ Para **Harold Koontz** y **Ciril O’Donell** el control: “Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan”
- ✚ **Chiavenato** concibe: “El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador”

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia.

Desde una perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación posterior de los resultados obtenidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertidos en el proceso.

Bajo una perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, que orienta a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

Por todo lo anterior podemos decir que el control es un mecanismo que permite prevenir y corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, como lo es la organización, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional,

Pero también es evidente que el control debe entenderse no solo como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

Como hemos podido observar la palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- Como función administrativa hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como medio de regulación utilizado por un individuo o empresa
- Como tarea reguladora para acompañar y avalar desempeño y orientar las decisiones.
- Como función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío.

Otras connotaciones ó sinónimos para la palabra control:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; pero en definitiva, para nuestro objetivo de aprendizaje el control debe entenderse como:

### 🔧 **Concepto.**

Una función administrativa, que conforma parte del proceso de la administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado se está cumpliendo y/o está alcanzando o no los resultados que se esperan según lo planeado y coordinado.

La implementación del control en las organizaciones tiene dos finalidades principales: corregir fallas o errores existentes y prevenir nuevas fallas o errores de los procesos.

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa.

El control se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa.

Algunas de las razones más evidentes de la importancia del control son:

- 🔧 Crear mejor calidad, porque las fallas se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- 🔧 Enfrentar el cambio, responder a las amenazas o las oportunidades del entorno, porque ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de la organización.
- 🔧 Producir ciclos más rápidos, agregar valor y facilitar la delegación y el trabajo en equipo

### 🔧 **Técnicas de control**

Entre las más conocidas se pueden mencionar las siguientes:

- 🔧 Contabilidad
- 🔧 Auditoria
- 🔧 Presupuestos
- 🔧 Reportes, informes
- 🔧 Formas
- 🔧 Archivos (memorias de expedientes)
- 🔧 Computarizados
- 🔧 Mecanizados
- 🔧 Gráficas y diagramas
- 🔧 Proceso, procedimientos, Curvas de Gannt, etc.



- Procedimiento hombre máquina, mano izquierda, mano derecha etc.
- Estudio de métodos, tiempos y movimientos, etc.
- Métodos cuantitativos
- Redes
- Modelos matemáticos
- Investigación de operaciones
- Estadística
- Cálculos probabilísticas

#### ■ **Etapas del proceso de control**

El control es un proceso cíclico y repetitivo, está compuesto de cuatro etapas sucesivas:

1. Establecimiento de estándares: es la primera etapa del control, establece los criterios de evaluación o comparación, denominados estándares. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa.

Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

- Estándares de cantidad: Criterio de idoneidad respecto a volumen o número ideal.
- Estándares de calidad: criterio de validación de la idoneidad de un elemento, proceso o servicio por sus cualidades y características.
- Estándares de tiempo: Criterio de idoneidad basada en la temporalidad idónea para la realización de un proceso.
- Estándares de costos: Criterio de idoneidad y equilibrio en el valor de los recursos invertidos para la realización de un proceso.

2. Evaluación del desempeño, es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

3. Comparación del desempeño con el estándar establecido, es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

4. Acción correctiva, es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

#### ■ **Tipos de control**

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación.

- **Control preliminar o preventivo:** se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización. Desde esta perspectiva, las políticas son medios importantes del control preliminar debido a que son directrices para la acción futura e incluyen todos los esfuerzos para aumentar la probabilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados deseados y planificados.
- **Control concurrente o permanente:** consiste en vigilar las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando.
- **Control posterior, correctivo o de retroalimentación:** se centra en los resultados finales, las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí.

#### ■ **Áreas de Control**

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa, todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo. Sin embargo, las principales áreas de control en la empresa son:

- a **Área de producción:** Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios.

Los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

- **Control de producción:** El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.
- **Control de calidad:** Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
- **Control de costos:** Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.

- Control de los tiempos de producción: Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
- Control de inventarios: De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto sub-ensamblados como terminados, entre otros.
- Control de operaciones productivas: Fijación de rutas, programas y abastecimientos.
- Control de desperdicios: Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- Control de mantenimiento y conservación: Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

- a. Área comercial: Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

Los principales controles existentes en el área comercial son los siguientes:

- Control de ventas: volumen diario, semanal, mensual; por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.
- Control de propaganda: propaganda contratada y su resultado en las ventas.
- Control de costos: verificar continuamente los costos de ventas, las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

- b. Área financiera: Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros.

Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

- Control presupuestario: Es el control de las previsiones de los gastos financieros, generales o por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.
- Control de costos: verificación global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

- c. Área de recursos humanos: Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

- Controles de asistencia: verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.

- Control de vacaciones: señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.
- Control de salarios: Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

Luego de identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

De la identificación de las áreas claves, se originan un sistema de control interno, con indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.

### ■ Indicadores de Control

Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Posteriormente se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional, para luego encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario y se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Es recomendable configurar entonces un tablero o cuadro de indicadores de control en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que alberguemos siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

De un modo muy genérico, este tablero o cuadro de mando deberá estar constituido al menos por cuatro partes bien diferenciadas:

- Las variables más destacables a controlar en cada situación y nivel de responsabilidad
- Los indicadores con los que podremos cuantificar cada una de las variables
- Las desviaciones producidas, cualquiera que sea el motivo que las ocasione
- Las soluciones a tomar en cada caso, en la medida de lo posible

Los responsables de cada uno de los Cuadros de mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración.

Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- Destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- Mantener la uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

Para ampliar sus conocimientos en el tema del control le sugiero consultar la siguiente herramienta metodológica utilizada para esta función:

#### AUTOEVALUACION

1. ¿Cuál es la importancia del control dentro del proceso administrativo?
2. Enuncie algunas técnicas de control utilizadas en la empresa
3. ¿Por qué se afirma que las políticas son un ejemplo de control previo o preventivo?
4. Cite Un ejemplo de cada uno de los tipos de control estudiados
5. Enuncie las áreas funcionales de la organización significativas para el control
6. ¿Qué es un indicador?
7. ¿Qué es un tablero de control?

### 3.5. Dirigir

Es la función de aplicar la información obtenida del proceso permanente de control en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización.

Dirigir es la parte esencial y central del proceso administrativo, ya que en ella confluyen las otras funciones administrativas para lograr una buena ejecución y realización de los logros planeados.

La función de dirigir implica orientar, comunicar, capacitar y motivar al talento humano para que desempeñe efectivamente, con entusiasmo y confianza en su trabajo para que contribuya así al logro de los objetivos de la empresa.

**“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales”  
(Stoner, James A. 1996)**

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fijar los objetivos, alcanzarlos, determinar la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la planeación e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

La dirección es la función de la administración que permite que se logre la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Es el punto central y más importante de la administración, unos autores llaman a este sub-proceso actuación, otros lo llaman ejecución.

**Terry** define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo".

Por su parte, **Koontz y O'Donnell** adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

#### 📌 Elementos de la Dirección

- 📌 El Jefe: Es aquel que tiene la función de dirigir.
- 📌 Los Dirigidos: Son a los que dirige el jefe.
- 📌 La Situación: Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.

#### Funciones de la Dirección:

- 📌 Estimular y dirigir a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos
- 📌 Tomar decisión

#### 📌 Elementos del proceso de Dirección:

##### 📌 La Información

La información es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno y se perciben, se integran y generan la base necesaria para producir el conocimiento que finalmente permite tomar decisiones para realizar las acciones cotidianas que aseguran la existencia de la Organización y que pueden significar la diferencia entre el éxito o el fracaso.

En todos los departamentos de todas las organizaciones se genera información debido a las actividades que se llevan a cabo y el éxito de las mismas depende sin duda alguna, del apoyo en la información que se genera dentro de ese departamento, ya que ésta es una base sustentable y creíble para tomar decisiones importantes.

Los datos históricos de una empresa pueden marcar el camino a seguir para las tareas que se llevan a cabo dentro de la organización, estos datos son información almacenada y procesada para su interpretación y para ser tomada en cuenta como una guía de lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer según las experiencias de la misma empresa.

El buen manejo de la información es fundamental para cualquier empresa, con ello puede lograr un alto nivel competitivo dentro del mercado y obtener mayores niveles de capacidad de desarrollo, porque nos permite identificar nuestras fortalezas y nuestras debilidades y los sectores vulnerables como organización.

La Organización que no registra sus actividades, constantemente se verá en los mismos errores una y otra vez hasta que se percate de cuál es el error y decida documentar información para su utilización futura.

El objetivo básico de la información es apoyar la toma de decisiones de todo gerente.

- A. **Autoridad** es la facultad de lograr obediencia voluntaria de los trabajadores en razón del cargo legítimo que le han otorgado.
- B. **Poder** Es la facultad de influir para que los trabajadores hagan lo que se desea, aún a pesar de su voluntad.

#### 4.3. Delegación

Delegar es asignar autoridad (poder legítimo) a una persona para que realice unas actividades específicas.

Toda organización tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos, porque si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo.

Los pasos a seguir para realizar la delegación de manera efectiva son:

- a. Asignación de deberes: la organización tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a sus mandos medios e intermedios, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- b. Delegación de autoridad: Sin delegar la autoridad correspondiente, es materialmente imposible que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto no se podrán cumplir los fines concretos de la Organización como un todo.
- c. Asignación de responsabilidad: La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.
- d. Creación de confianza: Es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso teniendo la confianza necesaria en la persona en la que hemos delegado.



e.

Debemos asegurarnos que la persona en la que delegamos es digna de nuestra confianza.

La autoridad y responsabilidad delegada es un compromiso para el subordinado y tiene que desempeñar su trabajo de la forma más idónea posible. Si es consciente de contar con la confianza de su superior logrará las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización.

La Organización tiene situaciones coyunturales en las cuales se ve ante la disyuntiva de realizar la delegación o mantener la centralización de las funciones, el poder y la responsabilidad.

Para esto es necesario tomar en consideración ciertos factores como:

- a. El tamaño de la organización, lo cual debe ser el punto principal de análisis, a mayor organización mayor es el número de decisiones que deben tomarse y por lo tanto mayor cantidad de delegación debe hacerse para poder ser efectivos.
- b. La importancia del deber o decisión, en términos de costo e impacto sobre el presente y futuro de toda la organización. Se deben establecer escalas de decisión en la organización y estas serán las pautas de poder de cada uno de los responsables de los diversos departamentos.
- c. La complejidad de la tarea a ser delegada, será la que establezca las condiciones de la delegación.
- d. A medida que las tareas se vuelven más complejas es necesario un mayor conocimiento y especialización. Las decisiones de tareas complejas deben ser delegadas en expertos.
- e. La cultura organizacional, debe estar apoyada en la propia cultura de los mandos y subordinados.
- f. Si la Gerencia no tiene confianza en las habilidades de sus subordinados, la autoridad que será delegada tendrá grandes reservas y el resultado de una gestión de ese tipo será limitativa y por lo tanto poco efectiva.
- g. Las cualidades de los subordinados, es la última consideración de contingencia. La Delegación requiere subordinados con las técnicas, habilidades e información necesarias para aceptar la autoridad y la responsabilidad que le delegan y actuar en forma consecuente. Si se carece de estas habilidades e información, el Mando superior no podrá delegar autoridad y por lo tanto no podrá exigir responsabilidad.

Es preciso contar con dos partes dispuestas para que la delegación sea efectiva: un mando dispuesto a delegar y un subordinado dispuesto y capacitado para aceptar la autoridad y responsabilidad de esa delegación. Si no se cumplen en las dos partes estos requisitos, la delegación será nefasta para el futuro de la organización.

En la práctica administrativa, la delegación es una de las tareas más complejas que existe, sin embargo muchos piensan que la mejor forma de hacer una cosa bien es hacerlo ellos mismos y sin dudas es cierto cuando los subordinados no están debidamente preparados para asumir la responsabilidad que les corresponde.

Los mandos directivos en algunos casos no están dispuestos a delegar unas veces por temor a los errores que puedan cometer los subordinados y otras a que sus subordinados adquieran amplios conocimientos y experiencia en la realización de las responsabilidades delegadas y por lo tanto obtengan un poder que ponga en peligro a futuro su status directivo.

Otra característica de ciertos mandos directivos, es el pensamiento que la delegación conlleva la abdicación de la autoridad y no existe nada más lejos de la realidad. La delegación en ningún caso no es abdicar la propia autoridad y responsabilidad.

No delegar es una gravísima responsabilidad de los mandos directivos, porque puede frenar el progreso de toda la organización, sin embargo se deben establecer los controles necesarios para proveer al mando de la retroalimentación sobre el desempeño de sus subordinados.

### **📌 Toma de decisiones**

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones en diferentes contextos, utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración.

Los datos de la empresa representan su competitividad, sus secretos, su experiencia y su futuro, por esta razón suministran bases sustentables para poder decidir qué es lo que se va a hacer y qué rumbo tomar para lograr los objetivos que se planearon; contará con un mayor número de alternativas para afrontar el camino que decidirá el futuro de la organización, por eso el desarrollo y el análisis de los datos debe ser una de las tareas más importantes.

El desarrollo competitivo para una empresa grande está dado por sus capacidades de interpretar la información que proviene del mercado, partiendo por la lectura de una infinidad de transacciones que ocurren simultáneamente y donde es posible identificar características importantes del comportamiento de la demanda como son: lugar, horario, tipos de productos, servicios asociados de post venta, precios, Etc.

Para extraer la información oculta de los mercados, las megas empresas utilizan sofisticadas técnicas estadísticas, mediante las cuales llegan a conocer el perfil exacto de sus potenciales clientes, para luego crear políticas específicas de marketing y de gestión comercial.

Las empresas hoy en día valen por el número de clientes que tienen y por la capacidad de entusiasmarlos para que adquieran sus productos y han logrado transformarse en “mega” empresas, ampliando sus escalas de producción y diversificándose en el giro de comercialización, derivando en cadenas comerciales que actualmente operan como multinacionales, integrando los negocios financiero, alimenticio, farmacéutico, ferretero, importador, inmobiliario, turismo, seguros y otros servicios orientados al consumidor.

#### **AUTOEVALUACION**

1. ¿A qué nivel de la organización se realiza la función de dirigir?
  2. ¿Qué importancia tiene la información?
- ¿Cómo se toman las decisiones en una Organización?
- ¿Por qué es necesaria la delegación de autoridad en la Organización?

## 4. ADMINISTRACIÓN POR LIDERAZGO

“Lo que conduce y arrastra al mundo no son las máquinas sino las ideas”.

**Víctor Hugo**

Aunque hay para quienes "administración " y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Par efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas, el liderazgo es un aspecto importante de la administración y la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz.

Los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos, la clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

### **Objetivo General**

Aproximar al concepto de Administración por Liderazgo

### **Objetivos Específicos**

1. Comprender el concepto de Liderazgo e identificación de los elementos y habilidades que lo diferencian de la administración.
2. Conocer los estilos de liderazgo.

Prueba Inicial

**TALLER 3**

El objetivo de esta actividad es que Usted responda partir de sus propios conocimientos.

Responda F o V

1. ¿El liderazgo es la forma de administración moderna?
2. Falso \_\_\_\_\_ Verdadero \_\_\_\_\_
  
3. ¿Administración es igual a liderazgo?
4. Falso \_\_\_\_\_ Verdadero \_\_\_\_\_
  
5. ¿En una organización solo pueden liderar las personas que dirigen?
6. Falso \_\_\_\_\_ Verdadero \_\_\_\_\_
  
7. ¿El liderazgo es un concepto moderno de dirección?
8. Falso \_\_\_\_\_ Verdadero \_\_\_\_\_

**Preguntas abiertas**

¿Qué es para usted Liderazgo?

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Ha ejercido Usted el Liderazgo alguna vez? Explique

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 4.1. Concepto de Liderazgo Principios y Elementos Esenciales

“Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”. **Ralph M. Stogdill**

Sin embargo, en nuestro objeto de aprendizaje analizaremos el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo influyendo en ellas mediante la comunicación y la motivación, por lo cual tomaremos como punto de partida para nuestro aprendizaje la siguiente definición:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" Chiavenato, Idalberto (1993)

Esta definición de **Chiavenato** tiene cuatro implicaciones importantes:

- a. En primer lugar, nos deja ver que el liderazgo involucra a otras personas...los empleados o seguidores. Y que son las personas, miembros del grupo; las cuales según su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudarán a definir la posición del éste y permitirán que se dé el proceso de influencia interpersonal, o liderazgo.
- b. En segundo lugar nos permite ver que el liderazgo entraña una red de comunicación y distribución del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; son co-creadores, pueden colaborar dando forma a la consecución de los objetivos conjuntamente con el líder.
- c. En tercer lugar, podemos deducir que el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. El liderazgo existe cada vez que alguien influye en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón.
- d. El cuarto aspecto nos permite reconocer la importancia y la relevancia del liderazgo sobre la conducta humana, la influencia que se ejerce al grupo social y que por tanto es necesario tener claro que el liderazgo es cuestión de valores.

Con respecto a la relación con la administración, podemos decir, en esencia, que el liderazgo es un concepto más amplio que la administración, porque implica motivar al personal para realizar la tarea en cambio la administración asigna tareas y supervisa que se ejecuten en el tiempo

establecido y generen los resultados deseados, sin dedicar mucho énfasis a la comunicación y la motivación esenciales en el liderazgo, pero sin embargo en la medida que en la organización moderna, en la era del conocimiento y la globalización, donde se requiere una mayor creatividad por parte de los individuos de la organización, ésta debe incorporar cada vez más el liderazgo para la consecución de las metas.

El proceso de dirección en la administración actual implica que el gerente o director debe ser un líder, es decir, que tenga la capacidad para influir en el comportamiento de los demás, que los impulse a tener confianza, respeto, y motive a trabajar con empeño, ilusión y el mejor estado de ánimo posible.

Una organización inteligente deberá basar su organización en la administración por liderazgo, es decir, debe darle prioridad a los que son más capaces de motivar y comunicar las ideas, para influir en los individuos con criterio de justicia y equidad.

Tenemos que entender que especialmente en el contexto global, con entornos empresariales cada día más competitivos, el liderazgo se ha vuelto cada día un tema más importante para los gerentes, debido a que se les exige que ejerzan el papel que los líderes desempeñan con un grupo o una organización, influyendo en su motivación para aumentar el rendimiento y a la vez proporcionando orientación, visión, buenas relaciones interpersonales que se traduzcan en bienestar colectivo.

#### 4.1.1. Principios del Liderazgo en la administración:

**Inclusión:** Los líderes, deben involucrar a todos los trabajadores en una discusión abierta y continua sobre la gestión y la calidad de los procesos.

**Ejemplo:** El líder modela el trabajo de manera que el trabajador pueda saber exactamente qué es lo que se espera de él.

✚ **Autoevaluación:** Los trabajadores deben ser responsables de controlar la calidad de su propio trabajo, pues conocen la filosofía de calidad de la empresa.

✚ **Participación:** Los niveles de calidad dependerán entonces de la confianza entre administradores, trabajadores o ejecutivos, para compartir ideas y tareas.

Siguiendo estos principios, podremos contar con una organización inteligente y de calidad que en el largo plazo base su éxito en la comunicación y la retroalimentación de todos sus elementos.

El liderazgo es imprescindible para el desarrollo exitoso de la administración actual, porque en este momento el factor humano constituye la base fundamental de la organización y en ello se enfocan todos los procesos de satisfacción tanto a nivel interno (empleados) como externo (clientes).

El liderazgo dentro de la administración de una organización, está íntimamente relacionado con la función de dirección, que esencialmente se encarga de dirigir mediante procesos de comunicación y motivación.

El liderazgo nos permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo las fortalezas y la energía de los individuos, motivándolos hacia el logro efectivo de los objetivos y metas planificadas, incrementando la productividad, la creatividad y la innovación en sus trabajos, para lograr un ambiente armónico que permita un balance entre el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los empleados.

### **🔪 Ingredientes del liderazgo**

**Visión Ganadora:** El líder debe tener una idea clara de que es lo que quiere hacer – personal y profesionalmente y la fortaleza para perseverar a pesar de los contratiempos y hasta de los fracasos.

**Pasión:** El líder debe amar lo que hace, tener entusiasmo por hacerlo y comunicar con esperanza e inspiración a los otros.

**Integridad:** Consta de tres partes esenciales: conocimiento de sí mismo, sinceridad y madurez.

**Conocimiento de sí mismo:** El líder conoce sus defectos tan bien como sus cualidades y les hace frente directamente, es su propia materia prima, cuando uno sabe de se compone es capaz de reinventarse uno mismo.

**Sinceridad:** Es la clave del conocimiento de sí mismo. Se basa en honradez de pensamiento y acción, firme devoción a los principios y entereza fundamental.

**Madurez:** La madurez es importante para el líder porque conducir no es solo mostrar el camino o dar órdenes, necesita haber tenido la experiencia de ser seguidor, de haber aprendido a ser laborioso, observador, capaz de trabajar con otros y aprender de ellos, nunca servil, siempre veraz.

**Confianza:** Más que un ingrediente, es un producto del liderazgo, es una cualidad que no se adquiere, se gana, la otorgan los seguidores y sin ella no funciona un líder.



**Curiosidad y audacia:** Al líder le interesa todo, quiere aprender todo lo que pueda, está dispuesto a arriesgarse, experimentar, ensayar cosas nuevas. No se preocupa por los fracasos sino que acepta los errores sabiendo que de ellos se puede aprender.

Según **Ken Blanchard (2006)** “el objetivo primordial de un líder no sólo es procurar resultados financieros favorables para la empresa, sino que también un buen líder debe tener como objetivo el bienestar de todos los miembros de la organización para que esta consiga un rendimiento óptimo”.

## 🔧 Elementos esenciales el Liderazgo

### A. La Motivación

El famoso autor **Zig Ziglar** que es uno de los mejores consultores administrativos motivadores del mundo dice:

**“Estar motivado es sacar lo que está adentro”.**

La motivación es el combustible que nos permite llevar a realizar lo que nos proponemos porque las personas motivadas tienen empuje, dirección y resolución.

Ejemplos notables de liderazgo y motivación, son:

- 🔧 El caso de Henry Ford quien financió su compañía, en sus comienzos, más que todo con la actitud de confianza que desplegaba. Mantenía disponible cuánto dinero en efectivo podía. Cuando los inversionistas y acreedores iban a hacerle una visita, les hacía saber de un modo u otro la cantidad de efectivo que tenía. No se molestaba en contarles que prácticamente todos sus activos estaban representados en efectivo. Estuvo en apuros más de una vez, pero al actuar como si no pudiera fracasar y como si estuviera dispuesto a tener éxito inspiró a otros con su enorme confianza, por tanto, el actuar positivamente en nuestro contacto con los grupos que nos desenvolvemos nos permitirá mantener una actitud entusiasta y, por consiguiente, entusiasmar (tener a Dios y mucha alegría inherente al corazón) a todo aquél que esté a nuestro alrededor (hijos, parientes, alumnos, compañeros de trabajo, empleados etc.).
- 🔧 Y el caso de John D. Rockefeller quien aplicaba la misma técnica de actitud optimista. Cuando un acreedor llegaba a visitarlo y sutilmente le pedía que le pagara su cuenta, Rockefeller solía sacar su chequera con un gesto de grandeza. “¿Qué prefiere”, solía preguntar, “efectivo o acciones de Standard Oil?” Parecía tan calmado y confiado, que casi todo el mundo terminaba aceptando las acciones de su compañía, y nadie llegó a lamentarlo porque Rockefeller tenía claro lo que quería y utilizó su liderazgo personal aunado con una dosis de motivación para tener el éxito en su vida.

El líder debe ser un motivador que genere entusiasmo y provea inspiración a todo el grupo. Todo líder tiene que tener claro que es determinante mantener buenas relaciones con las demás personas que integran el grupo, porque es fundamental para un liderazgo efectivo.

La manera de atraer y motivar a las personas determina el éxito del líder y sobre todo, debe aplicar la Regla de Oro, que consiste en que ya se trate de un empleado, de un cliente, de un vicepresidente superior, de un alumno, de un hijo, de una secretaria o de una persona de limpieza, el líder siempre tratará a los demás como quisiera que lo trataran a él.

Para conseguir en las organizaciones Equipos de Alto Rendimiento, pueden seguirse dos estrategias: una consiste en rodearse de “triunfadores con éxito”, que no son fáciles de encontrar y cuestan mucho dinero; y la otra se orienta a localizar y seleccionar a “triunfadores en potencia”, a los que se adiestra y forma poco a poco, bajo la dirección de un liderazgo efectivo.

#### **A. El Manejo del tiempo**

“El adecuado y eficiente manejo del tiempo o “Time Management” es indispensable para cualquier empresa por grande o pequeña que sea. Este recurso bien utilizado, o sea, objetivamente administrado puede hacer la diferencia entre el éxito y los fracasos en los negocios y empresas, por tanto es otra de las competencias que debe adquirir el líder organizacional.

Algunos hábitos recomendados a los líderes para el manejo óptimo del tiempo, son entre otros:

- La Agenda como “disciplina operacional” y como parte de la política empresarial.
- Una reglamentación de horarios y periodos de descanso e intercambio social programados.
- Un cambio en la idiosincrasia, hacer un esfuerzo por la puntualidad.

#### **B. El manejo de las Relaciones**

Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas.

Involucra aspectos como la habilidad para comunicarse efectivamente, escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una.

Los cinco procesos fundamentales presentes en las relaciones son:

- Percepción
- Pensamiento
- Sentimiento
- Intencionalidad
- Acción

Los problemas en las relaciones interpersonales ocurren como resultado del compromiso de los involucrados en sus propias perspectivas, ideas, opiniones y sentimientos que abusan o pasan por alto los de los otros, por tanto las características de las relaciones interpersonales saludables son:

Honestidad y Sinceridad  
Respeto y Afirmación  
Compasión  
Comprensión y Sabiduría

El líder debe comprender que las relaciones giran alrededor de las necesidades de las personas, y en este sentido, necesidades satisfechas edifican relaciones interpersonales, por tanto, la meta de cualquier relación debe ser entonces, cumplir las necesidades existentes, porque necesidades que no son cumplidas socavan y destruyen las relaciones.

Las relaciones interpersonales en el trabajo constituyen un papel crítico en una Organización y aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí mismas no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Los líderes necesitan comprender qué es lo que representa una relación interpersonal correcta con los trabajadores. Un líder debe ser abordable y amistoso sin dejar de ser justo y firme; necesita mostrar interés en los trabajadores, saber escucharlos y proporcionarles consejo y requiere de un buen sentido de humor.

Entre las causas comunes de conflicto por malas relaciones interpersonales, podemos citar entre otras:

- Conflictos por las responsabilidades
- Inequidad en la administración de las recompensas
- Problemas de comunicación
- Problemas en las líneas de autoridad
- Burocracia en las reglas
- Incompetencia
- Falta de condiciones de trabajo adecuadas
- Falta de trato adecuado
- Falta de motivadores
- Exceso de estresores

### C. Trabajo en Equipo

Toda organización está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar conjuntamente en pro de un objetivo final previamente planificado; surge de aquí que la clave para que esto se logre con éxito debe darse el trabajo en equipo.

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo", pero entre otras vamos a analizar las siguientes:

- Según Luis Riquelme Fritz: "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general",
- Según Olman Martínez, Presidente, Universidad de las Ventas: "Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa".

Ahora bien, independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo:

El trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos, mientras que el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales.

Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Mientras que un equipo de trabajo, por su parte, según Katzenbach y K. Smith, es: "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida" y puede éstos centrar su atención exclusivamente en:

- Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados.
- Las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos.

- ✚ Los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

#### ✚ Características del trabajo en equipo:

- Trabajar en equipo implica integrar a personas con sus diferencias.
- La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.
- El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.
- Sinergia (1+1=3, el todo es más que la suma de sus partes)
- Se enfatiza el conocido lema: "todos para uno y uno para todos."

#### Ventajas del trabajo en equipo:

- ✚ Cada integrante entrega un aporte en particular al equipo.
- ✚ Diversidad y enriquecimiento mutuo.
- ✚ Mayor creatividad en la solución de problemas.
- ✚ Integración de metas específicas en una meta común.
- ✚ Tolerancia y el respeto por los demás.
- ✚ Pertenencia que motiva a trabajar con un mayor rendimiento.
- ✚ Disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

#### Desventajas:

- ✚ Dificultad de coordinar las labores por la diversidad
- ✚ Las diferencias en las formas de pensar, pueden propiciar divisiones
- ✚ Dificultad para identificar y delimitar la responsabilidad por los errores.

#### A. Manejo del Stress

**Stress: Síndrome de Adaptación General. Hans Selye.1936**

Con el advenimiento de la tecnología y la era contemporánea, el mundo humano ha sufrido cambios trascendentales, nuevas tendencias económicas, organizativas, conceptuales, nos alcanzan a todos y requieren adaptación al nuevo contexto.

La capacidad de funcionar en un nivel interactivo superior, es un verdadero desafío para la humanidad, pero como toda cosa nueva, es necesario aprender cómo funciona y esto representa tiempo, esfuerzo, implica temor a lo desconocido, a la falta de competencia para manejar la nueva situación.

Todo cambio genera una respuesta de stress (alarma inespecífica) debido a la necesidad de adaptarse a un mundo nuevo y esto puede ser una fuerza beneficiosa o nefasta según como se asuma y se enfrenten los nuevos retos que se exigen.

Si el líder se deja abrumar por las exigencias cada vez mayores de su entorno inmediato (competitividad, problemas económicos, multiplicidad de estímulos tecnológicos) y no está biológicamente preparado para enfrentar los elementos estresores psicosociales y organizacionales, sucumbirá; pero, si el líder comprende que su salida está en alcanzar un nivel integrativo superior, donde pueda manejar la complejidad de su vida en forma eficaz, encontrará en esta situación una fuente inagotable de desafíos positivos y motivantes para su crecimiento y desarrollo psicosocial, que podrá transmitir a su grupo social para lograr conjuntamente dar el salto que la Organización requiere.

El manejo del stress implica para el líder gerencial, a nivel personal, el desarrollo de los medios de comunicación, el avance en aspectos psicológicas, el aumento de su conciencia global y solidaria a todo nivel y a nivel profesional, requiere mayor concientización acerca de los entornos y amenazas globales, que le permita adentrarse en comportamientos proactivos y no tanto reactivos, convirtiéndose en un agente de cambio positivo para su Organización y entorno inmediato, lo cual afianzará aún más su liderazgo.

## **B. Comunicación**

Los seres humanos somos fundamentalmente sociales, vivimos en permanente interacción con un ambiente, el cual está constituido por todo lo que nos rodea, y las formas como procesamos la información de este entorno sobre nosotros lo identificamos como comunicación, ya que corresponde a un proceso de intercambio de valoraciones que finalmente se traducen en conductas.

La comunicación se constituye así en el eje estratégico de las organizaciones y el elemento esencial para liderarla, ya que no existe transacción ni dirección posible sin comunicación y esto implica competencias tanto para la coordinación del aspecto físico como del aspecto social y emocional, para lo cual todos los miembros de la organización son responsables del manejo eficiente de sus comunicaciones internas y externas, formales e informales.

La inteligencia emocional en las relaciones interpersonales, es la madre de la comunicación, y cuando la intención de la comunicación es influenciar la conducta del grupo social, debe tenerse muy claro que relacionarse con las otras personas no solo es hablar y hacer gestos.

Todos conocemos personas que manejan la comunicación como un verdadero arte, y que con su solo dominio han conseguido mucho éxito en sus organizaciones o grupos sociales; son líderes,

personas con mucho carisma que saben transmitir sus ideas, transmitir sueños y hacer que la gente quiera hacer lo que ellos proponen y consideran correcto. Algunas de estas personas han nacido con ese don especial y se comunican de una manera extraordinaria, sin ningún esfuerzo, son claros y a la vez fascinantes en su discurso, parecen hipnotizar las multitudes y les es muy fácil conducir y orientar a los grupos sociales hacia un objetivo.

#### **AUTOEVALUACION**

1. Identifique dos diferencias entre liderazgo y administración.
2. ¿Cuáles son las características esenciales del líder?
3. Cite los elementos esenciales del liderazgo.
4. Diferencie Trabajo en equipo Vs equipo de trabajo
5. Refiera la importancia que tiene la comunicación y motivación en la administración actual.

## **4.2. Estilos de Liderazgo**

El líder organizacional, en el contexto de la Organización moderna, global, cambiante e innovadora, tiene la obligación de aprender este arte y dominarlo con éxito.

La comunicación del líder también estará influida por el estilo de Liderazgo que ejerza.

Tomando en cuenta estas consideraciones, encontramos que existen tres tipos de liderazgo, según la categorización de Lewin, quien realizó un estudio de poder basado en el uso de autoridad:

- Líder autocrático: Ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.
- Líder participativo o democrático: Es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.
- Líder liberal o de rienda suelta (laissez faire): Hacer y dejar hacer. Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

Otra clasificación podemos encontrarla dependiendo del estilo de dirección que utiliza con el grupo:

- **AUTORITARIO:** es sólo informador, es decir, decide y demanda, solo.

- **PERSUASIVO:** convence respecto de sus decisiones.
- **CONSULTIVO:** presenta su decisión o sus ideas y las sujeta a modificación para que el grupo pueda hacer preguntas.
- **PARTICIPATIVO:** da a conocer ciertos problemas, solicita sugerencias y deja que el grupo decida, desde luego, enmarcándose en algunos parámetros.

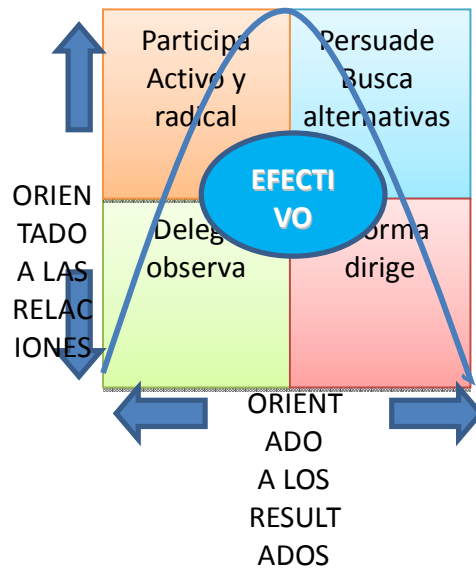
Siguiendo las Teorías del comportamiento, la Universidad de Michigan, concluyó que existen dos tipos de líderes:

- **Orientados a la gente:** Hacen énfasis en las personas, sus necesidades y promueven las interacciones y relaciones personales del grupo como forma de consolidar vínculos que comprometan a lograr las metas.
- **Orientados a los resultados:** Hacen énfasis en las técnicas de producción y los tiempos para alcanzar las metas, los empleados son solo medios para el fin.

Y según las contingencias o situaciones en el que el Líder se desenvuelve y la disponibilidad de sus seguidores, podemos decir que hay:

- **Líderes efectivos:** Trabajan en equipo, guían a sus seguidores, educan, consiguen la obediencia voluntaria, dan ejemplo, respetan, valoran y agradecen la colaboración, motivan, dan reconocimiento, cumplen metas y se adaptan a los cambios.
- **Líderes ineficientes:** Son la cabeza, obligan a sus seguidores, imponen su poder, maltratan, exigen lo que no hacen, exigen obediencia, son rígidos, no asumen pérdidas ni fracasos.





Fuente: Microsoft PPT. Lorena Gallo P.

El liderazgo exitoso se logrará al seleccionar el estilo y comportamiento, el cual, según los autores Hersey - Blanchard, es contingente al nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

### Ejercicio

Elija un Líder de Empresa, un Líder Religioso y Un Líder Político que admire e identifique su estilo de Liderazgo.

### 4.3. Pistas de Aprendizaje

**Recuerde que:** es recomendable que relacione los contenidos con los videos y lecturas propuestas para la ampliación de sus conocimientos.

**Tenga en cuenta que:** la administración es una actividad esencial al ser humano y por tanto en su diario vivir puede encontrar ejemplos para poner en práctica las funciones del proceso administrativo.

### 4.4. Glosario

**PROCESO ADMINISTRATIVO:** Es la secuencia de funciones que se cumplen en la administración de una organización.

**PLAN:** Es el resultado de un proceso de planeación. Es un documento que contiene los detalles de las actividades, objetivos y metas que se desean en la organización o en alguna de sus áreas específicas.

**PLANEAR:** Función esencial del proceso administrativo, que consiste en determinar previamente los resultados deseados y prever o anticiparse a los conflictos del entorno.

**ORGANIZAR:** Función del proceso administrativo que consiste en asignar los recursos en relación con las tareas y objetivos de la organización, en el marco de unas normas y una estructura que permita la comunicación y la coordinación de las actividades.

**CONTROLAR:** Función del proceso administrativo que consiste en la supervisión de la ejecución de todas las actividades para garantizar que se cumplan los resultados deseados.

**DIRIGIR.** Función del proceso administrativo que consiste en tomar decisiones y estimular al organismo social de la organización para que cumplan con los objetivos obteniendo los resultados planeados.

**LIDERAZGO:** Estilo de dirección que consiste en influir sobre las personas logrando su obediencia mediante la motivación y la comunicación asertiva.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- ✚ **BLANCHARD, Ken.** 1996. Empowerment. Bogotá. Editorial Norma. 124 pps
- ✚ **BLANCHARD, Ken.** 1998. El Corazón de un Líder, el arte de influir. Editorial Mcgraw-Hill. 158 pps.
- ✚ **BLANCHARD Ken** 2006 Auto liderazgo y El Ejecutivo Al Minuto. Editorial Norma. 200 pps. ISBN 9580492107, 9789580492108
- ✚ **CHIAVENATO, Idalberto.** 1993. Iniciación a la Administración de Personal. Mcgraw-Hill. México.
- ✚ **CHIAVENATO, Idalberto,** 1999. Introducción a la teoría general de la Administración. Editorial Mcgraw-Hill -5ta. Ed. 699 pps.
- ✚ **FAYOL Henry.** 1987. Administración Industrial y general. El ateneo, 210 páginas. ISBN 9500235404, 9789500235402
- ✚ **HAMMER y CHAMPY** 1994. Reingeniería, Bogotá. Editorial Norma, 226 pps.
- ✚ **KHADEM, R. y LORBERT, Robert.** 1998. Administración en una página. Bogotá. Norma. 145 pps.
- ✚ **KONNTZ Y O'DONEL.** 1985. Administración. Ed. Mc Graw Hill. México. 754 pps
- ✚ **REYES PONCE,** Agustín. 2004. Administración Moderna. Ed. Limusa. México. 393 pps
- ✚ **ROBBINS,** Stephen 2005. Administración. México. Editorial PRENTICE HALL/ Pearson Educación. Octava edición. 640 pps
- ✚ **SCHEIN,** Edgar 1988. La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Plaza & Janes, 328 pps. ISBN 8401361079, 9788401361074
- ✚ **SELYE,** Hans. 1984 The stress of life. Mc graw Hill. 2ª edición. 515 pps. ISBN 0070562121, 9780070562127
- ✚ **STONER,** James FREEMAN Eduardo y GILBER Daniel. 1996. Administration. México. Pearson Educación. Sexta Edición. 781 pps. ISBN 0-13-108747-9
- ✚ **TERRY,** George R. 1971. Principios de administración. Editor Continental. 879 pps.

## 6. WEBLIOGRAFÍA

- # [www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com)
- # [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- # [www.slideshare.net/jcfdezmx2/pensamiento-administrativo](http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/pensamiento-administrativo)
- # [www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201/capitulo1\\_j.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%201/capitulo1_j.htm)
- # [www.slideshare.net/LuisMolinaAlmanza/semana-3-frederick-taylor-y-la-administracin-presentation](http://www.slideshare.net/LuisMolinaAlmanza/semana-3-frederick-taylor-y-la-administracin-presentation)
- # [www.slideshare.net/guest36e3e43/enfoque-clsico](http://www.slideshare.net/guest36e3e43/enfoque-clsico)
- # [www.slideshare.net/kziuz/la-pirmide-de-maslow](http://www.slideshare.net/kziuz/la-pirmide-de-maslow)
- # [www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/12La\\_planeacion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/12La_planeacion.htm)