



CORPORACIÓN  
UNIVERSITARIA  
**REMINGTON**

# **ASIGNATURA: PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y ADMINISTRACIÓN POR LIDERAZGO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

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 se relacionan 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**

**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.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b>IMPORTANCIA</b> .....	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO</b> .....	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>6</b>
<b>5.</b>	<b>COMPETENCIAS</b> .....	<b>7</b>
<b>6.</b>	<b>REQUISITOS DE INGRESO</b> .....	<b>8</b>
<b>7.</b>	<b>MAPA DE LA ASIGNATURA</b> .....	<b>9</b>
<b>8.</b>	<b>UNIDAD 1 INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO ADMINISTRATIVO</b> .....	<b>11</b>
8.1.	OBJETIVO GENERAL.....	11
8.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
8.3.	PRUEBA INICIAL.....	13
8.4.	TEMAS .....	14
8.4.1.	Definición del concepto de Administración. ....	14
8.4.2.	Eficiencia, eficacia, efectividad, competitividad, productividad.....	15
8.4.3.	La Administración como ciencia, técnica y arte. ....	15
8.4.4.	Antecedentes Históricos de la Administración .....	17
8.4.5.	Escuelas Administrativas.....	22
8.4.6.	Ejercicio .....	37
8.5.	PRUEBA FINAL .....	38
8.5.1.	Actividad.....	38
<b>9.</b>	<b>UNIDAD 2 INTRODUCCIÓN AL PROCESO ADMINISTRATIVO</b> .....	<b>39</b>
9.1.	OBJETIVO GENERAL.....	39
9.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	39
9.3.	PRUEBA INICIAL .....	40
9.4.	TEMAS .....	41

9.4.1.	La Administración como proceso .....	41
9.4.2.	Fases del Proceso Administrativo .....	41
9.4.3.	Ejercicios.....	42
9.5.	PRUEBA FINAL .....	43
9.5.1.	Actividad.....	43
<b>10.</b>	<b>UNIDAD 3 EL PROCESO DE ADMINISTRAR. PLANEAR.....</b>	<b>44</b>
10.1.	OBJETIVO GENERAL.....	44
10.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	44
10.3.	PRUEBA INICIAL .....	45
10.4.	TEMAS .....	46
10.4.1.	Planear .....	46
10.4.2.	Naturaleza de la planeación .....	46
10.4.3.	Concepto de planeación.....	47
10.4.4.	Tipos, Niveles, Etapas y Técnicas .....	48
10.4.5.	Niveles en los que se aplica la Planeación .....	49
10.4.6.	Etapas de la Planeación.....	49
10.4.7.	Tipos de planes.....	50
10.4.8.	.Plan Estratégico.....	51
10.4.9.	Plan Operativo.....	54
10.4.10.	Presupuestos.....	57
10.4.11.	Ejercicios.....	59
10.5.	PRUEBA FINAL .....	60
10.5.1.	Actividad.....	60
<b>11.</b>	<b>UNIDAD 4 ORGANIZAR .....</b>	<b>61</b>
11.1.	OBJETIVO GENERAL.....	61
11.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	61
11.3.	PRUEBA INICIAL .....	62
11.4.	TEMAS .....	63
11.4.1.	Definición y propósito .....	63

---

11.4.2.	Principios de Organización.....	63
11.4.3.	Etapas del proceso de Organización .....	65
11.4.4.	. Técnicas de organización.....	67
11.4.5.	Estructura Organizacional .....	67
11.4.6.	Tipos de estructuras.....	68
11.4.7.	Roles, cargos y funciones .....	74
11.4.8.	Centralización vs Descentralización .....	75
11.4.9.	Cultura Organizacional .....	75
11.4.10.	Ejercicios.....	76
11.5.	PRUEBA FINAL .....	78
11.5.1.	Actividad.....	78
<b>12.</b>	<b>UNIDAD 5 CONTROLAR.....</b>	<b>79</b>
12.1.	OBJETIVO GENERAL.....	79
12.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	79
12.3.	PRUEBA INICIAL .....	80
12.4.	TEMAS .....	81
12.4.1.	Definición y propósitos.....	81
12.4.2.	Etapas del proceso de control.....	85
12.4.3.	Tipos de controles .....	86
12.4.4.	Áreas claves de resultado.....	86
12.4.5.	Ejercicios.....	89
12.5.	PRUEBA FINAL .....	91
12.5.1.	Actividad.....	91
<b>13.</b>	<b>UNIDAD 6 DIRIGIR .....</b>	<b>92</b>
13.1.	OBJETIVO GENERAL.....	92
13.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	92
13.3.	PRUEBA INICIAL .....	93
13.4.	TEMAS .....	94
13.4.1.	Definición y propósitos.....	94

---

13.4.2.	La Información y el Proceso de toma de decisiones .....	95
13.4.3.	Delegación .....	96
13.4.4.	Ejercicios.....	98
13.5.	PRUEBA FINAL .....	99
13.5.1.	Actividad.....	99
<b>14.</b>	<b>UNIDAD 7 LA ADMINISTRACIÓN POR LIDERAZGO .....</b>	<b>100</b>
14.1.	. OBJETIVO GENERAL.....	100
14.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	100
14.3.	PRUEBA INICIAL.....	101
14.4.	TEMAS .....	102
14.4.1.	Concepto .....	102
14.4.2.	Ingredientes del liderazgo .....	103
14.4.3.	La Motivación .....	104
14.4.4.	. El Manejo del tiempo .....	105
14.4.5.	Relaciones .....	105
14.4.6.	Trabajo en Equipo .....	108
14.4.7.	Manejo del Stress.....	111
14.4.8.	Comunicación.....	112
14.4.9.	La administración por liderazgo .....	113
14.4.10.	Ejercicios.....	114
14.5.	PRUEBA FINAL .....	115
14.5.1.	Actividad.....	115
<b>15.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>116</b>
15.1.1.	Ficha técnica.....	116
15.1.2.	Relación con otros temas.....	116
15.1.3.	Metodología .....	118
<b>16.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>119</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Esta asignatura es parte esencial del proceso formativo profesional del estudiante, y exige la aproximación a los conceptos fundamentales para comprender el proceso estudio administrativo. El administrador cada día debe comprender mejor y de manera integral el proceso administrativo para que pueda desenvolverse en todas las áreas y niveles de la organización y esté en capacidad de proponer, innovar y apoyar de manera efectiva los procesos de cambio y transformación permanente que exige el entorno global.

El proceso administrativo se puede definir como el desarrollo de la actividad de administrar, ya que la administración comprende una serie de principios, fases, etapas y funciones, que deben cumplirse en forma metodológica pertinente para lograr el cumplimiento eficaz de los objetivos. La aplicación sucesiva de estas funciones en sus correspondientes etapas es el medio a través del cual se efectúa la administración, conformando así un proceso integral, que se conoce como proceso administrativo.

El conocimiento y dominio de estos conceptos y sus alcances, son indispensables para aplicar el método y las técnicas de esta disciplina, de manera correcta, por eso éste curso nos va a permitir aproximarnos a la temática de manera teórica y práctica durante el desarrollo de las unidades propuestas.

## 2. IMPORTANCIA

Conocer las funciones y dinámicas que intervienen en el proceso administrativo nos permite comprender mejor el contexto empresarial y participar en las organizaciones de manera propositiva, contribuyendo de manera efectiva en sus procesos y transformación.

### **3. OBJETIVO GENERAL DEL MÓDULO**

Conocer las funciones que constituyen el proceso administrativo y los principios y conceptos que le son comunes al desarrollo de una eficiente gestión empresarial, para comprender el contexto administrativo en su totalidad reconociendo la importancia de la administración en relación con otras disciplinas y el significativo rol del administrador dentro de la sociedad.

## 4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aproximarse al concepto administrativo.
- Identificar y distinguir los conceptos esenciales en el proceso.
- Aproximarse a la realización de planes estratégicos y operativos
- Comprender el diseño de una estructura organizativa
- Conocer técnicas y metodologías de diseño y aplicación herramientas de control y evaluación de procesos administrativos.
- Comprender la importancia del control
- Comprender el proceso y el rol del directivo.
- Aproximarse al modelo de Administración por Liderazgo

## 5. COMPETENCIAS

Conoce el concepto de proceso administrativo

Conoce las funciones propias del proceso administrativo.

Conoce técnicas y estrategias de procesos administrativos.

Tiene capacidad para participar en proyectos de equipos funcionales de la Organización

Tiene conocimiento y habilidad para aportar activamente al diseño de planes, instrumentos de evaluación y medición de una organización.

Tiene capacidad para liderar equipos operativos de trabajo administrativo.

## 6. REQUISITOS DE INGRESO

Fundamentación conceptual de administración de empresas.

## 7. MAPA DE LA ASIGNATURA

### PROCESOS ADMINISTRATIVOS

El propósito de la asignatura es aproximar al alumno al proceso administrativo que será objeto de su ejercicio profesional, para que pueda participar de manera efectiva en equipos de trabajo administrativo, realizando aportes significativos que contribuyan al logro de los objetivos de la organización en la que se desempeñe.

#### OBJETIVO GENERAL

Conocer las funciones que constituyen el proceso administrativo y los principios y conceptos que le son comunes al desarrollo de una eficiente gestión empresarial, para comprender el contexto administrativo en su totalidad reconociendo la importancia de la administración en relación con otras disciplinas y el significativo rol del administrador dentro de la sociedad.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aproximarse al concepto administrativo.
- Identificar y distinguir los conceptos esenciales en el Proceso.
- Realizar planes estratégicos y operativos
- Diseñar una estructura organizativa
- Diseñar y aplicar herramientas de control y evaluación.
- Comprender el proceso y rol del directivo.

<b>UNIDAD 7</b>  La Administración por Liderazgo	<b>UNIDAD 1</b> Introducción al concepto administrativo. Antecedentes	<b>UNIDAD 2</b> Introducción al Proceso Administrativo. Definición.	<b>UNIDAD 3</b> El proceso de Administrar.  Planear	<b>UNIDAD 4</b>  Organizar	<b>UNIDAD 5</b>  Controlar
<b>UNIDAD 6</b>  Dirigir					

## 8. UNIDAD 1 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<sup>1</sup> 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 como 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.

### 8.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer los elementos que componen el proceso administrativo

### 8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construcción de una definición amplia de Administración.
- Reconocimiento de conceptos esenciales de la administración.

- Identificación de la naturaleza de la Administración.
- Proporcionar conocimientos sobre la evolución, desarrollo y tendencias de la administración como disciplina.
- Identificarlos autores, principios, características, aplicaciones y aportes significativos de los diversos enfoques de las principales escuelas y corrientes administrativas.

### 8.3. PRUEBA INICIAL

¿En qué consiste la actividad de administrar?

## 8.4. TEMAS

### 8.4.1. Definición del concepto de Administración.

La administración ha sido una actividad ampliamente definida durante la evolución histórica de la teoría administrativa; dentro de los principales autores que han emitido sus conceptos e ideas encontramos interesantes las de:

.Henry Fayol(1916)“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”

. Koonts y Cyril O’donelles (1955) Es la dirección de un organismo social y su efectividad de alcanzar los objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

.George R. Terry (1956) “La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.

.Edward Franz Leopold Brech (1957) Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado

. Henry Sisk y Mario Sverdlik (1979) “Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos”.

. Idalberto Chiavenato, (1986) "es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"

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

Como disciplina podemos decir que la administración es un conjunto de conocimientos, principios, teorías, conceptos, etc; que establecen el marco teórico del ejercicio o actividad de administrar, es decir, las funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de una organización, lo cual la define a su vez como proceso.

Es la realización racional y secuencial de ciertas actividades, que permiten alcanzar 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.

#### **8.4.2. Eficiencia, eficacia, efectividad, competitividad, productividad.**

Son los conceptos esenciales del proceso administrativo.

Eficiencia: Es la capacidad para lograr un fin aprovechando óptimamente los recursos.

Eficacia: Es la capacidad para conseguir un resultado determinado.

No siempre eficacia es sinónimo de eficiencia.

Efectividad: Es el balance existente, entre ambas.

Competitividad: “La competitividad se refiere a que la organización logre mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo, para esto, es necesario trabajar siempre con innovación de manera que se fomente la apertura de mercados y generar credibilidad y confianza en la marca a través del control de calidad y la garantía”.

Productividad: “La productividad empresarial es un método evaluativo que se refiere a que una empresa logra resultados más eficientes a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad. Cuán mayor sea la productividad de una empresa, más útil será para la comunidad gracias a que ésta se expande y genera empleo e impuestos”.

La productividad es un factor determinante de la competitividad y debe entenderse como el mejoramiento de la capacidad productiva, y del entorno general, buscando la eficiencia en el sentido de Pareto<sup>5</sup>, es decir, mejorando el producto, la eficacia, los salarios etc., sin desmejorar algún otro indicador.

#### **8.4.3. La Administración como ciencia, técnica y arte.**

Ciencia es todo conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales, que busca investigar, analizar comprender, explicar y la dinámica de la realidad. Se basa en la investigación, observación y la experimentación y se rige por leyes generales y Principios.

Se considera técnica la forma de hacer determinadas actividades; métodos que se utilizan para lograr determinados objetivos, opera los objetos según procedimientos y reglas que normalizan la operación y transforma la realidad.

La técnica complementa a la ciencia. Sin la técnica las explicaciones de la ciencia quedan a escala teórica, no pueden ser instrumentadas ni puede operarse sobre los objetos de la misma. La técnica es el vehículo natural de instrumentación de los descubrimientos de la ciencia.

La técnica realimenta a la ciencia al determinar la necesidad de mayor investigación y profundización de ciertas áreas.

El arte Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa. Se basa en la belleza, la habilidad y la expresión de la emotividad y la creatividad, siguiendo algunos cánones, técnicas y teorías. Se realiza en forma individual, subjetiva y vivencial.

Al respecto, Hermida, Serra y Kastika<sup>6</sup> sostienen que " resulta imposible considerar a la administración como un arte, dado que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de la realidad", sin embargo, existen casos de personas que sin tener un conocimiento profundo de la administración ( ya sea como ciencia o como técnica) han desarrollado, a través de una idea talentosa y eficaz o prácticas intuitivas, verdaderos emporios económicos, (J.P.Morgan, Henry Ford y otros), mientras innovadores e inventores que efectuaron importantes aportes científicos y tecnológicos a la humanidad, no pudieron pasar de pequeños emprendimiento o terminaron vendiendo por poco valor el resultado de su genio.

Podemos decir entonces, que la administración podría ser concebida como una ciencia porque estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta. Se ocupa de diversas funciones, principios, propósitos y procedimientos que permiten la actividad y el desarrollo de las organizaciones y se vale de los avances y progresos de otras disciplinas hoy en día las escuelas universitarias consideran a la Administración de empresas como una ciencia humana integral. que se revela hoy en día como una de las áreas de conocimiento humano más impregnada de complejidad y desafíos.

La técnica en la administración implica aceptar la existencia de unos medios específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Incluye principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las organizaciones.

La administración no solo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformar esa realidad que son las organizaciones.

#### **8.4.4. Antecedentes Históricos 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<sup>7</sup> de las relaciones de trabajo que el individuo ha desarrollado en las diferentes épocas, porque es precisamente en ellas donde se manifiesta representativamente el proceso administrativo.

##### **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.

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.

##### **Periodo agrícola.**

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria, prevaleció la división del trabajo por edad y sexo. La caza y la pesca y recolección pasaron un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia y se acentuó la organización social de tipo patriarcal.

El crecimiento de la población obligo a coordinar mejor los esfuerzos del grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración. Fue necesaria la regulación de los comportamientos y situaciones y aparece entonces la primera forma de estado, y señala el inicio de la civilización, surgen entonces, la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo.

Mesopotamia y Egipto, fueron estados representativos de esta época, precursores de la administración y encargados de aplicar las políticas tributarias del estado, fue el origen de la administración de lo público y se manifestó el surgimiento de clase social. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie fueron las bases en las que se apoyaron estas civilizaciones, que obviamente exigían una mayor complejidad de administración, en la función de

supervisión de los individuos cuyos numerosos grupos humanos participaron en la construcción de las grandes obras arquitectónicas de la época.

Posteriormente surge la actividad comercial y con ella la necesidad de establecer nuevas reglas para desarrollarla. El código de Hamurabi fue el instrumento utilizado para ello e ilustra el alto grado de desarrollo de comercio que existió en Babilonia y, consecuentemente, algunos nuevos aspectos de administración, tales como el manejo de las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de grandes actividades de comercio.

### **Periodo Grecolatino.**

En esta época la administración se caracterizó por su 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.

Desarrollaron la ética del trabajo; la universalidad de la administración (Sócrates 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.

La aportación que dio Grecia a la administración es grande y fue gracias a sus filósofos, algunos conceptos prevalecen aún.

Platón en su libro "La República" da sus puntos de vista sobre la administración de los negocios públicos y el principio de especialización. Platón que dentro de sus grandes aportaciones están:

.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.

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, como otros sistemas de dominio anteriores del próximo oriente, se basó en la ocupación permanente de los territorios conquistados y en la explotación de los mismos. Pero los persas tendieron a organizar su proceso de expansión con poca reestructuración de la organización anterior de los grupos y territorios conquistados, es decir, detentaron 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.

Una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases más importantes de la sociedad moderna.

El pueblo romano influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración que incluso teniendo administradores que se hacían cargo de ella, que recibían el nombre de gestores o mandatarios.

La organización de Roma repercutió significativamente en el éxito del imperio romano y aunque no quedan muchos documentos de su administración se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de importancia para el estado.

La Iglesia Católica Romana representa un ejemplo interesante de la práctica de la administración; la estructura actual de la Iglesia quedó establecida, en esencia, en el siglo II d.C. En ese tiempo se definieron con mayor rigor sus objetivos y doctrinas. La autoridad final se centralizó en Roma. Se

creó una estructura jerárquica simple, que en lo básico aún prevalece sin cambios a lo largo de más de 2000 años. Catón enuncia la descripción de funciones.

En la edad media la Iglesia Católica no acepta el lucro y el comercio como una actividad honesta, al no ser aceptado esto, nace una nueva corriente llamada ética protestantista que sí acepta y fomenta la acumulación de la riqueza. Dentro de sus principales exponentes encontramos a Max Weber, Benjamín Franklin y Martin Lutero.

El espíritu de orden administrativo que tuvo el Imperio Romano hizo que se lograra, a la par de las guerras y conquistas, la organización de las instituciones de manera satisfactoria.

Entre las limitaciones mayores que se le apuntan a los sistemas administrativos romanos están la era de ampliación que tuvo la forma de gobierno de la ciudad de Roma al Imperio, y también la reunión de las labores ejecutivas con las judiciales, a pesar de que se reconoce que fueron aislados los conflictos de autoridad que se presentaron por equivocadas concepciones entre los derechos y los deberes particulares. Ello se subsanó por la disciplina que tuvieron en su organización jurídica, la cual ha servido de pilar fundamental a la concepción del derecho.

Desarrollaron sistemas de fabricación de armamento, de cerámica y textiles; construyeron carreteras; organizaron empresas de bodegas; utilizando el trabajo especializado; formaron los gremios; emplearon una estructura de organización autoritaria basada en funciones.

### **Época feudal.**

Las relaciones sociales se caracterizaron por una actividad de servidumbre sometida al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres de oficios artesanales y con ello nuevas estructuras de autoridad en la administración.

El desarrollo del comercio aumentó en gran escala y aparecieron corporaciones y gremios que regulaban los horarios, salarios, y demás condiciones del trabajo, en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

### **Era clásica**

Adam Smith se conoce por sus contribuciones a la doctrina de la economía clásica, en su análisis en La Riqueza de las Naciones, que se publicó en 1776, donde incluía un brillante argumento sobre

las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener de la división del trabajo.

Smith concluyó 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.

Él empleó para sus ejemplos la industria de fabricación de alfileres. Smith menciona que diez individuos, cada uno realizando una actividad especializada, podrían producir entre todos alrededor de 48 mil alfileres al día. Sin embargo, si cada uno trabajara en forma separada e independiente, con un poco de suerte esos diez trabajadores podrían fabricar 200 (o incluso diez) alfileres al día. Si cada trabajador tuviera que jalar el alambre, estirarlo, cortarlo, martillar la cabeza a cada alfiler, afilar la punta, y soldarle la cabeza a cada pieza, sería un verdadero reto producir diez alfileres al día.

### **Era industrial**

Se caracteriza por un gran desarrollo y en consecuencia la consolidación de la administración. A principio de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; y posteriormente una multitud de autores se dedicaron al estudio de esta disciplina, realizando grandes aportes teóricos y aplicaciones.

Fue un periodo histórico comprendido entre la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX, en el que Inglaterra en primer lugar, y el resto de Europa continental después, sufren el mayor conjunto de transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales de la Historia de la humanidad.

La economía basada en el trabajo manual fue reemplazada por otra dominada por la industria y la manufactura. La Revolución comenzó con la mecanización de las industrias textiles y el desarrollo de los procesos del hierro. La expansión del comercio fue favorecida por la mejora de las rutas de transportes y posteriormente por el nacimiento del ferrocarril. Las innovaciones tecnológicas más importantes fueron la máquina de vapor y la denominada Spinning Jenny, una potente máquina relacionada con la industria textil.

Estas nuevas máquinas favorecieron enormes incrementos en la capacidad de producción. La producción y desarrollo de nuevos modelos de maquinaria en las dos primeras décadas del siglo XIX facilitó la manufactura en otras industrias e incrementó también su producción.

Así es que en la revolución industrial se aumenta la cantidad de productos y se disminuye el tiempo en el que estos se realizan, dando paso a la producción en serie, ya que se simplifican

tareas complejas en varias operaciones simples que pueda realizar cualquier obrero sin necesidad de que sea mano de obra calificada, y de este modo bajar costos en producción y elevar la cantidad de unidades producidas bajo el mismo costo fijo.

La administración se emplea en cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquella se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

El estudio de la administración, originó a que varios autores, tuvieran enfoques diversos las distintas áreas de estudio, algunos de ámbito amplio, otros más especializados, de modo que existen varias concepciones de la forma más acertada en que se debe administrar una organización lo que ha ocasionado que hasta la fecha no haya una sola teoría administrativa que sea de carácter universal, sino que en cada período debido a las características propias de la realidad organizacional, ha surgido una teoría o escuela de pensamiento administrativo.

#### **8.4.5. Escuelas Administrativas**

##### **Enfoque Clásico de la Administración.**

Constituye el primer intento serio de aplicar el conocimiento científico al ámbito de la administración, buscando 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:

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

Ambas posturas tienen características comunes:

- Normativas
- Racionales
- Mecanicistas

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

**Escuela de la Administración Científica o Teoría Científica:**

Constituye el primer desarrollo del enfoque clásico y se 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 representantes encontramos a:

- Frederick W.Taylor
- 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:

- Los principios generales de la administración
- El estudio y la distribución equitativa del trabajo
- La agrupación de operaciones
- Los métodos de estudio y organización de los procesos de trabajo 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.

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

### **Teoría de Administración Industrial y General**

Su autor fue Henry Fayol (1916), propone la búsqueda de una administración integral aplicable a diferentes tipos de organizaciones. Su concepto de autoridad lo concibe sobre bases formalistas/autoritaristas. Otorga a la autoridad carácter divino: "Autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer". H. Fayol

Sus trabajos se desarrollan bajo la concepción mecanicista, no considera relevante las variables de la conducta de los individuos. 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. Considera dos tipos de comunicación:

- Descendente: órdenes que los superiores transmiten a los subordinados.
- Ascendente: el subordinado recibe información 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: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa.

Propuestas Básicas 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 técnica: 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:**

- División del trabajo: Es el orden natural, y tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Tiende a lograr la especialización en las funciones, con lo cual incrementa el rendimiento, se obtiene mayor producción y mejor nivel de calidad.
- Autoridad y responsabilidad: No puede existir la autoridad sin su correlativa responsabilidad, que debe ser equivalente a aquella.
- Disciplina: Es la obediencia al sistema existente. Está basada en las convenciones que la empresa establece y deben ser respetadas. Es absolutamente necesaria para la buena marcha de la organización.
- Unidad de mando: Cada persona, para la ejecución de sus funciones, debe recibir órdenes de un jefe. La vulneración de este principio afecta al control y derrumba la estructura

administrativa. La dualidad de mando no debe existir. Fayol se muestra inflexible, mientras que Taylor admite su flexibilidad.

- **Unidad de dirección:** Debe existir un solo programa para cada conjunto de actividades. Es necesaria para que exista una buena unidad de mando.
- **Subordinación del interés particular al general:** El interés de una persona no debe prevalecer sobre el de la empresa.
- **Remuneración del personal:** Es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa la remuneración tanto para el personal como para la empresa. Incluye la participación del personal en los beneficios de la firma.
- **Centralización:** Todo organismo tiende a concentrar las decisiones en la cabeza. Centralización y descentralización deben ser utilizadas según las circunstancias.
- **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.
- **Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Debe existir un “orden material” y un “orden social”.
- **Equidad:** Estabilidad, igualdad, entre todos los que participan de una organización.
- **Estabilidad del personal:** Cada empleado necesita un tiempo para adecuarse y conocer su tarea. Para formar jefes es vital darles estabilidad.
- **Iniciativa:** Posibilidad de dar a cada persona oportunidades para decidir y ejecutar, dentro de los límites de la jerarquía, disciplina y orden.
- **Unión del personal:** Constituye una gran fuerza para 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.

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

Surgió en los Estados Unidos, básicamente como un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

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

La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense.

El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.

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.

El principal representante de este enfoque también conocido como Teoría de las relaciones humanas ó escuela humanística de la administración, es Elton Mayo y sus colaboradores.

La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

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. Roethlisberger y Dickson (1939) comprobaron que “una organización industrial es algo más que una multiplicidad de individuos que actúan según sus intereses económicos, porque son individuos que también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí, y en su trato diario tienden a establecer patrones de interacción. La mayoría de los individuos que aceptan esos patrones tienden a aceptarlos como verdaderas imprescindibles y obvias, y reaccionan de acuerdo con lo que ellos determinan.

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. Por ejemplo, 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.

Se observó en este período 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 de 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, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Los grupos informales 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.

Entre sus principales representantes, encontramos a George Elton Mayo, Abraham Maslow y Douglas McGregor, entre otros, cada uno de ellos concibieron 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.

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

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

Sus conclusiones apuntaron a considerar a cada individuo como una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las otras personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de ellos. En esa búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos.

Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humana facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.

La teoría del comportamiento en la administración tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simón, ganador del Premio Nobel de la Economía en 1978. Otro de los autores

importantes en el desarrollo de esta teoría es Douglas McGregor, conocido por ser el creador de la teoría X y de la teoría Y

**Las premisas de la teoría X son:**

Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;

En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;

El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

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

En el campo de la motivación humana el más destacado es Abraham Maslow, con su propuesta de Jerarquía de las necesidades.

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:

- . Necesidades fisiológicas: En este nivel están las necesidades están relacionadas con la supervivencia del hombre.
- . 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.
- . 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.
- . Necesidades de autoestima: Relacionadas con la manera de como el individuo se ve y se evalúa así mismo. Comprende la autopercepción, 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.
- . 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.

### **Enfoque Neo-clásico:**

La escuela Neoclásica estuvo conformada por los seguidores de los clásicos de la administración:

Taylor y Fayol.

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 esta teoría podemos ubicarla entre 1925 y 1946 casi simultáneamente a la escuela de Relaciones Humanas (Mayo), aunque su verdadero 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 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.

La corriente de pensamiento más importante en este enfoque es la Teoría de la Burocracia. Burocracia es un término que ha tenido siempre un cierto carácter despectivo; se dice que 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.

El término “cracia” es un sufijo que deriva del griego antiguo y 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, las cuales clasifico 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. El concepto de tradición de Weber también puede verse en las culturas de las empresas en la actitud del «siempre lo hemos hecho así», lo que es una auto-justificación para resistirse al análisis crítico de los recién llegados.

Las características principales de su modelo 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:

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

Desventajas:

- Excesivo formalismo.
- Los empleados no tienen interés por la organización.
- Los empleados son tratados de forma impersonal.
- Conformidad en el comportamiento.

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.

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 hacen resistencia con otros como la forma de distribuir las utilidades de la organización.

El estructuralismo surgió en la década de 1950 y se enfoca hacia el todo y en la relación de las partes en la constitución del todo. La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que todo es más grande que la sencilla suma de sus partes son las características básicas del estructuralismo.

Es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad destacando el valor de su posición. 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. Además de su aspecto totalizante, el estructuralismo es fundamentalmente comparativo.

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 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 abiertos 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 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 y Max Weber

(1921) que 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.

Esas organizaciones se diferencian y requieren de sus participantes determinadas características de personalidad. Esas características permiten la participación simultánea de la persona en varias organizaciones, en las cuales desempeña variados papeles. El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones entre los grupos sociales para el de las interacciones entre las organizaciones sociales.

**Sus principales propuestas son:**

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

Es una teoría de transición a la teoría de sistemas.

**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. 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.

Las teorías tradicionales han visto la organización humana como un sistema cerrado.

Eso ha llevado a no tener en cuenta el ambiente, provocando poco desarrollo y comprensión de la retroalimentación (feedback), básica para sobrevivir.

El enfoque antiguo fue débil, ya que trató con pocas variables significantes de la situación total y muchas veces se sustentó en variables impropias.

El concepto de sistemas no es una tecnología en sí, pero es la resultante de ella. La TS permite re-conceptuar los fenómenos dentro de un enfoque global, para integrar asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

El análisis de las organizaciones 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 o organizaciones, son analizados como "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 como un conjunto formado por partes que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico.

#### **8.4.6. Ejercicio**

Analizar el concepto de administración y su ejercicio en los diversos periodos..

Exploración de conocimientos previos sobre los conceptos de eficacia, eficiencia, efectividad, productividad y competitividad.

Ensayo de opinión personal sobre la interrogante: ¿La Administración es arte, técnica o ciencia?

Investigar y socializar los 14 principios administrativos de Henry Fayol

Enuncie 3 características de la escuela clásica, científica, humanística y sistémica.

## 8.5. PRUEBA FINAL

1. Enuncie 5 principios de la Escuela Clásica de Fayol

. Cite ejemplos donde pueda observarse la aplicación actual de la teoría de las Necesidades o Pirámide de Maslow

. Cree usted que la Teoría Burocrática tiene aplicación en la organización actual?

. ¿Qué postulados proponían la teoría X, Y Z?

. ¿Cómo ha influido la tecnología informática o de sistemas en la teoría administrativa?

### 8.5.1. Actividad

En equipos, elabore un cuadro sinóptico que comprenda las características relevantes y diferencias significativas entre las escuelas Clásica, Científica, Burocrática y Sistémica.

## 9. UNIDAD 2 INTRODUCCIÓN AL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 9.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer las funciones que constituyen el proceso administrativo y los principios y conceptos que le son comunes al desarrollo de una eficiente gestión empresarial

### 9.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los elementos y momentos que componen el proceso administrativo.
- Identificar y distinguir los conceptos y fundamentos de cada una de las fases y funciones administrativas esenciales en el proceso.

### 9.3. PRUEBA INICIAL

¿Qué es un proceso?

## 9.4. TEMAS

### 9.4.1. La Administración como proceso

La administración<sup>9</sup> 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 este tema y sus respectivos puntos, conceptualizaremos 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.

### 9.4.2. Fases del Proceso Administrativo

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

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correcta

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo<sup>10</sup> como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

A estas dos fases se les llama mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social

#### **La Mecánica Administrativa:**

Se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud funciona esta para el desarrollo y comprende los siguientes sub-procesos.

- Prever

- . Planear
- Organizar

#### **La Dinámica Administrativa:**

Es aquella donde totalmente estructurada desarrolla de manera eficiente y ética las funciones operaciones en toda su variedad pero coordinada complejidad y se observa en los subprocesos:

- Dirigir
- . Controlar (Hacer Seguimiento)

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean

#### **9.4.3. Ejercicios**

Analizar los elementos del proceso administrativo

Diferenciar los elementos funcionales de cada una de las fases del proceso

## 9.5. PRUEBA FINAL

- . Enuncie las funciones del proceso administrativo
- . ¿En qué consiste la fase dinámica del proceso?
- . Cuales actividades conforman la mecánica del proceso administrativo?

### 9.5.1. Actividad

Ver Videos ilustrativos sobre el proceso administrativo

<http://www.youtube.com/watch?v=7sSANA1MdQ>

<http://www.youtube.com/watch?v=Zk6ge8zo1qY>

[http://www.youtube.com/watch?v=Nn5-QVsWp\\_4](http://www.youtube.com/watch?v=Nn5-QVsWp_4)

## 10.UNIDAD 3 EL PROCESO DE ADMINISTRAR. 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.

### 10.1.OBJETIVO GENERAL

Desarrollar y manejar un lenguaje administrativo que le permita reconocer e interpretar el manejo de la información en cada uno de los niveles de la organización.

### 10.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y distinguir los conceptos y fundamentos de cada una de las funciones administrativas esenciales en el proceso
- Comprender los aspectos, importancia y utilización de planes estratégicos y operativos

### 10.3.PRUEBA INICIAL

¿Cuál cree Usted que debe ser el primer paso para iniciar una empresa?

## 10.4.TEMAS

### 10.4.1. Planear

La planeación es una función fundamental de la administración y vital para la gerencia.

Planear<sup>11</sup>, es determinar por anticipado lo que se va a hacer y cómo se va a hacer, lo cual involucra un proceso donde se hace necesario diagnosticar, pronosticar, formular, evaluar y controlar las operaciones que han de realizarse, siguiendo un orden continuo.

Es la habilidad de ver con anticipación las consecuencias de las acciones actuales, es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

### 10.4.2. Naturaleza de la planeación

La naturaleza esencial de la planeación se entiende a través de cuatro principios básicos; contribución a los objetivos, primacía de la planeación, extensión de la planeación y eficacia de los planes.

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

La planeación centra la atención en los objetivos y al igual que otras categorías el proceso administrativo, consta de principios lógicos y racionales que hacen posible su aplicación operativa.

Estos 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.

### 10.4.3. Concepto de planeación

Existen muchos autores que han definido la Planeación<sup>12</sup>, como función esencial del proceso administrativo, en este curso analizaremos, entre otras:

"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.

"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" Ernest Dale.

"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" George R. Terry.

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

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

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

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

"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" Robert N. Anthony.

El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.

Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.

La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

#### **10.4.4. Tipos, Niveles, Etapas y Técnicas**

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

La Planeación Estratégica se refiere a la formulación de los grandes objetivos institucionales y a la selección de los medios para alcanzarlos. Así pues la planeación estratégica se orienta tanto a los fines como a los medios.

Es una planeación de largo plazo, se establece siempre para cubrir amplios períodos. Es comparativa, no define lineamientos detallados. y comprende la organización en general. Su parámetro principal es la efectividad.

Constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes, establece un marco de referencia general para toda la organización y es establecida, conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.

Maneja información fundamentalmente externa y afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.

La Planeación Táctica, parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a aspectos específicos de cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más 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. Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.

Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa, está orientada a la coordinación de recursos.

Maneja información externa e interna y sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

La Planeación Operativa, se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas 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 da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica, es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.

Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión y su parámetro principal es la eficiencia.

#### 10.4.5. Niveles en los que se aplica la Planeación

- **Institucional:** Comprende la Organización en general, está representado por la alta directiva de la Organización y su propósito es enfrentar la incertidumbre que se genera en el entorno, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentarlos y lograr los grandes objetivos de la empresa. Aquí se establece la Planeación estratégica.
- **Ejecutivo o Intermedio.** Este nivel es el departamental que asimila las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre del nivel institucional. Relaciona las tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. Las decisiones de este nivel abarcan solo partes de la empresa El propósito de las decisiones en este nivel, es limitado, con plazos más cortos y áreas menos amplias. 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 la planificación diaria a lo largo de un mes. La importancia de este nivel radica en la necesidad de que los resultados obtenidos en el nivel táctico para cada mes, se puedan planificar a lo largo de los días laborables de dicho mes con más detalle.

#### 10.4.6. Etapas de la Planeación

La planeación es un proceso<sup>13</sup> continuo por eso es difícil separar los pasos del proceso, pero a los fines didácticos podemos decir que en general se realiza a través de las siguientes etapas:

. **Previsión o preparación:** se inicia con el diagnóstico y el pronóstico, es decir con el análisis del pasado y el presente y la anticipación de hechos futuros.

**Diagnóstico:** es un 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.

**Pronóstico:** Sirve para prevenir el comportamiento de determinada situación, esta función indica señalar los objetivo, las metas, las premisas, hacer proyecciones, destinar recursos, etc., todo esto, enmarcado en el presente, pasado y futuro de cada empresa que pretendemos planificar para su operación.

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

. **Discusión y Aprobación:** En esta etapa se debe de hacer una amplia discusión con los funcionarios de línea y los asesores, para lograr la aprobación del plan de parte de los ejecutivos de la empresa.

. **Ejecución:** Una vez aprobado el plan, debe implementarse, ponerse en ejecución. Esta labor generalmente está a cargo de los funcionarios de línea y los asesores se limitan a supervisar la implementación del plan.

. **Control:** En este 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.

Las metas deben ser evaluadas según los tiempos establecidos en el plan y de acuerdo con los resultados se pueden hacer las correcciones o ajustes de lugar.

#### 10.4.7. Tipos de planes

Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos. La planeación se realiza en todos los niveles de la organización y 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 nos ocuparemos de reconocer y distinguir los planes que son el producto de los tipos de planeación estudiados:

- **Estratégicos.**

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

- Tácticos o funcionales.

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

- Operativos.

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

#### **10.4.8. .Plan Estratégico**

El plan estratégico<sup>15</sup> es un documento establecido por los directivos de la organización con una vigencia que generalmente oscila entre 1 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, debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas.

Estamos en la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en donde la investigación y 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<sup>16</sup> 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.

Y 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 establecerlos y determinarlos, debemos recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Qué, Cómo, Donde, Quién, Cuándo, Por qué?

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan, los objetivos pueden ser:

- **Estratégicos o generales.**

Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.

- **Tácticos o departamentales.**

Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.

- **Operacionales o específicos.**

Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

- **Metas**

Es un indicador que determina cuantitativamente la medida y tiempo para realizarse del objetivo.

- Estrategias

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

Contar con una amplia gama de estrategias, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Y anticipar algunos elementos de control, como:

- Políticas

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 de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, la delegación de autoridad y proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.

#### **10.4.9. Plan Operativo**

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento de la misma enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Es la culminación en detalle de un 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.

El POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

### **Procedimientos y reglas**

Los procedimientos son instrucciones que permiten establecer el orden cronológico y la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

No indica la manera de realizarse, de eso se encargan los métodos que van implícitos en el procedimiento. Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

Su importancia radica en que delimitan responsabilidades, evitando así el reproceso o la duplicidad, lo cual promueve la eficiencia y la especialización de los individuos y de las tareas.

### **Programas**

Los programas son un esquema en donde se establece la secuencia de las actividades específicas que tienen que realizarse para alcanzar los objetivos, el tiempo requerido para efectuar cada una de ellas y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, ó ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más amplio y general.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades, es decir, determinar que actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y por último, que actividades debenefectuarse posteriormente.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

### **Clasificación de los programas**

- Tácticos. Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.
- Operativos. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico.

### **Importancia de los programas**

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.

### **Lineamientos para elaborar un programa**

. Deben participar en su formulación, tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en la ejecución.

. La determinación de los recursos y el período para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.

. La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en él.

Debe ser factible.

. Evitar que los programas se interpongan entre si.

. Deben establecerse por escrito, graficarse, y ser precisos y de fácil comprensión.

. El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

#### **10.4.10. Presupuestos.**

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

Son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan 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.

##### **Características de los presupuestos:**

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan operativo expresado en términos cuantitativos.
- Es de carácter general, porque se establece para toda la empresa.
- Puede ser específico, porque puede particularizarse a cada una de las áreas en que está dividida la organización.
- Se establece para un período determinado.

### **Clasificación de los presupuestos:**

En relación con el nivel jerárquico, podemos clasificarlos en:

- Estratégicos o corporativos.

Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización, por ejemplo: el presupuesto de resultados.

- Tácticos o departamentales.

Aquellos que son formulados para 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.

Comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como la maquinaria y equipo, los edificios y construcciones, el mobiliario, etc.

- Presupuesto financiero.

En él se contempla el movimiento del dinero, del capital, del patrimonio de la organización, como por ejemplo los balances, estados de resultados, flujos de caja, etc.

Importancia de los presupuestos:

- Presentan por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Determinan el límite y alcance de los gastos.

- Es un medio que permite controlar las operaciones.
- Reducen al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materias, tiempo, etc.
- Establecen una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Estipulan por centros de responsabilidad, quienes son los responsables de su aplicación.

#### 10.4.11. Ejercicios

Enuncie los principios y valores importantes para su proyecto.

Redáctelos objetivos para las diferentes áreas de la organización.

Diseñar una Matriz DOFA a partir de unos supuestos dados.

. Redacte estrategias y políticas dentro del contexto de su proyecto.

Elabore conjuntamente con su equipo el Plan estratégico de su proyecto.

Elabore el plan operativo de un área funcional de la empresa.

. Elabore el presupuesto de alguna actividad del Plan Operativo de su área.

## 10.5.PRUEBA FINAL

- . ¿En qué consiste la planeación?
- . Importancia de la Planeación
- . Enuncie elementos que deben verse reflejados en la redacción de la misión
- . ¿Porqué es importante tener una visión de la empresa?
- . ¿Cómo debe redactarse un objetivo?
- . ¿Qué es una meta?
- . Enumere los tipos de planeación y planes que conoce
- . Diferencie política y estrategia
- . ¿Qué es un plan operativo?
- . Explique la importancia del presupuesto

### 10.5.1. Actividad

Consultar documentos institucionales (Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Plan estratégico)de empresas reconocidas en su entorno.

Ver videos ilustrativos

Misión, Visión y Valores:

<http://www.youtube.com/watch?v=l6cCXITffn8>

## 11.UNIDAD 4 ORGANIZAR

Es la función mediante la cual relacionamos empleados, con 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 esenciales comprenderemos de manera general el contexto administrativo y las interrelaciones que permiten la realización de la actividad cotidiana de la empresa.

### 11.1.OBJETIVO GENERAL

Conocer la esencia y naturaleza de la estructura de una organización y comprender las relaciones que se dan al interior de ella.

### 11.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los elementos que conforman la estructura
- . Distinguir los diferentes tipos de estructura organizacional
- Comprender las relaciones y fuerzas que interactúan al interior de la Organización.
- Aproximarse al diseño de una estructura organizativa

### **11.3.PRUEBA INICIAL**

¿Cómo cree Usted que se organizan las áreas y se divide el trabajo en la Organización?

## 11.4.TEMAS

### 11.4.1. Definición y propósito

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).

### 11.4.2. 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. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.



- **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. En consecuencia con este principio el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad.

- Definición

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

La definición de los cargos, las funciones y las áreas o departamentos es fundamental para la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos y para la realización de las actividades, el respeto de los límites y los resultados esperados.

- Jerarquía

La necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

- Autoridad

La autoridad es el vínculo que hace posible la coordinación de los recursos en grupos de actividades bajo el mando de un administrador. Es la herramienta con la que el administrador puede manejar al personal y a la vez crear un ambiente apropiado y motivante para el desempeño individual.

Mientras más claras sean las líneas de autoridad desde el más alto puesto administrativo de una empresa, más clara será la responsabilidad para cada puesto subordinado y más fácil será tomar decisiones y establecer una comunicación eficaz para toda la organización.

- Unidad de mando

Mientras más completas y definidas sean las relaciones de autoridad y la dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones ambiguas y contradictorias y mayor será la sensación de responsabilidad personal de cada trabajador por los resultados que se esperan.

- Tramo (límite) de administración

En cada posición administrativa existe un límite respecto al número de personas que puede manejar con eficacia una persona, a la naturaleza de la función, a la naturaleza del área, etc. No existe un número exacto, pero en cada organización se establece dependiendo de la repercusión que esto tenga y de las diversas variables involucradas.

- Delegación

La autoridad delega funciones y responsabilidades a los otros niveles para asegurar la capacidad de cumplir con los resultados esperados. Esta responsabilidad por las 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. Cada nivel responde por su cuota de autoridad y responsabilidad sobre sus subordinados.

- 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. Toda empresa avanza hacia su meta de lograr los objetivos, en un entorno cambiante, tanto externo como interno. La empresa se enfrenta a sus debilidades, a las amenazas del entorno y debe arriesgarse a hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales, que se le presenten.

- 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.

### **11.4.3. Etapas del proceso de Organización**

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

### **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:

#### **d) 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.

#### **e) Departamentalizar:**

Consiste en dividir y agrupar las funciones y actividades similares en unidades específicas, denominadas departamentos.

#### **● 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.

#### **● 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.

#### **11.4.4. . Técnicas de organización**

Es el conjunto de herramientas<sup>24</sup> necesarias para llevar a cabo la organización racional de los recursos y entre las más importantes encontramos:

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

#### **11.4.5. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional<sup>25</sup> 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.

Sin embargo algunos directivos de empresas justifican el no usar organigramas dentro de su organización debido a que tiende a exacerbar en las personas el sentimiento de ser superiores o inferiores, a destruir el espíritu de trabajo en equipo y a dar a las personas que ocupan un cuadro en el mismo, una sensación demasiado grande de "propiedad".

También se considera que no reflejan información completa de la estructura porque solo muestra las relaciones de autoridad formales pero omite un cúmulo de relaciones informales e informales significativas, tampoco indica cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura y en muchos casos muestra la estructura como se supone que deben ser, o solía ser, y no cómo son en realidad.

#### **11.4.6. Tipos de estructuras**

Existen varios tipos<sup>26</sup> y modelos de organización, según su estructura, en este curso, analizaremos entre otras:

##### **La Organización Lineal**

“La estructura más simple y antigua está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval”.<sup>27</sup>

Posee principios esenciales (tiene una jerarquización 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, únicamente se comunica con los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo. Centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.

Se representa generalmente con el Organigrama Vertical u Horizontal.

##### **Organigrama Vertical**

Presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular de autoridad en la parte superior, descendiendo en diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

## Organigrama Horizontal

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

### Ventajas

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

### Desventajas

- La estabilidad y constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
- No responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- Está basada en la dirección única y directa, 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 pequeña y no requiere de objetivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- Cuando la organización está comenzando su desarrollo.
- 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<sup>28</sup> o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Características

- La autoridad está sustentada en el conocimiento, ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- Hace énfasis en la especialización

Se representa generalmente con el Organigrama Circular.

Ventajas

- Máxima especialización.
- Mejor soporte técnico.
- Comunicación directa más rápida.
- Cada órgano realiza únicamente sus actividades específicas.

Desventajas

- Tendencia a la competencia entre los especialistas

- Perdida 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<sup>29</sup> para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

Generalmente todos los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

Tipos de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. 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

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

En primer lugar, porque los niveles de las 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<sup>30</sup>, en ocasiones llamada sistema de mando múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando

es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo 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 de proyecto a un grupo, que es 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. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, 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 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.

Otra forma de clasificación es la que se genera internamente en una estructura. Dentro de la misma Organización, conviven de manera permanente, en base a la comunicación y relaciones que se dan entre el grupo organizacional, dos tipos<sup>31</sup> de organización que interactúan 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.

## **Conglomerados**

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

Está compuesto entonces por un número de empresas de una misma zona geográfica dedicadas a sectores variados, todas son socias entre sí pero no se identifica a un dueño principal.

Los conglomerados suelen ser grandes y pueden ser formados por la fusión o acuerdos de más de tres empresas.

### **11.4.7. Roles, cargos y funciones**

#### **Rol**

Conjunto de actividades asociadas a un paquete de competencias específicas que necesitan ejecutarse en un determinado entorno o contexto.

El término Rol tiene una connotación fuerte respecto a la independencia entre lo que debe hacerse y quién lo hará y respecto a la multiplicidad de asignaciones que puede tener una persona.

Se entiende a veces como asignación temporal porque una persona usualmente hace varios roles a la vez. Puede asimilarse al papel que cumple alguien dentro de la Organización o de un contexto específico.

#### **Cargo**

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

Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: nivel jerárquico, área o departamento en que está localizado, superior jerárquico (ante quien responde) y 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.

### **Función**

Es el conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización. Es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que sin ocupar un cargo, desempeña de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones se considere función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

### **11.4.8. Centralización vs Descentralización**

Los conceptos de centralización y descentralización<sup>34</sup>son relativos, no absolutos, es decir, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada

La centralización describe el grado en el que las decisiones se concentran en un solo punto de la organización.

Si los gerentes de alto nivel son los únicos que toman las decisiones claves de la organización y existe participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces se dice que la organización está centralizada.

Cuando la mayoría de las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización.

### **11.4.9. 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<sup>35</sup> 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

validas 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.1984)

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 (el modo como hacemos las cosas") influye en lo que pueden hacer y en su manera de conceptualizar, definir, analizar y resolver los problemas.

El origen de la cultura de una organización manifiesta la visión o la misión de sus fundadores. Los fundadores establecen la primera cultura proyectando una imagen de lo que debe ser la organización. No están restringidos por usos o esquemas de antaño, y el tamaño reducido de las organizaciones nuevas les ayuda a inculcar su visión a todos los miembros. Su intención puede ser enérgica o puede tratar a los empleados como familiares.

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 origino 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.

#### **11.4.10. Ejercicios**

Comprender la función Organizar dentro del proceso administrativo

Analizar los principios organizativos

Identificar las etapas secuenciales de la función Organizar

Analizar las herramientas de Organización

Comprender la herramienta Organigrama y reconocer los tipos de Organigramas.

Analizar las características relevantes de las estructuras organizacionales

Comprender elementos y conceptos de jerarquía organizacional

Diferenciar los conceptos de centralización y descentralización

Analizar los elementos de la cultura organizacional y comprender su importancia para la estructura.

## 11.5.PRUEBA FINAL

- . Importancia de la función Organizativa dentro del proceso administrativa.
- . Enumere 3 principios organizativos que comprenda.
- . ¿Qué es un Organigrama?
- . Enuncie las ventajas y desventajas del Organigrama Vertical
- . En su opinión ¿cuál estructura permite mayor flexibilidad y rapidez en la respuesta de los procesos?
- . ¿Qué tipo de vínculo existe en las relaciones que componen la organización informal?
- . Que es una función?
- . ¿A qué se denomina centralización organizacional?
- . ¿Cuáles son los elementos de la Cultura Organizacional?

### 11.5.1. Actividad

Investigue sobre los Conglomerados existentes en Colombia y las empresas que los conforman

## 12.UNIDAD 5 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 facilitará la comprensión de las herramientas y técnicas del control y evaluar la importancia general del mismo en el proceso administrativo.

### 12.1. OBJETIVO GENERAL

Comprender la esencia, naturaleza e importancia del control dentro del proceso administrativo

### 12.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el control como función, como medio y como restricción dentro del contexto administrativo
- Identificar los elementos y técnicas de control en las diferentes áreas funcionales de la Organización.
- Conocer y diferenciar los tipos y momentos del control dentro del proceso administrativo
- Reconocer la importancia del control dentro del proceso administrativo

### **12.3.PRUEBA INICIAL**

¿Por qué es necesario controlar el desempeño y resultados de las actividades que se realizan en la Organización?

## 12.4.TEMAS

### 12.4.1. Definición y propósitos

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<sup>36</sup>, las encontramos en los siguientes autores:

- 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.
- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.
- Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.
- Harold Koontz y Cirilo O'Donnell: 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: 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 la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión. 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 que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su 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 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 objeto de aprendizaje el control debe entenderse como:

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.

### **Propósito del Control**

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 del control**

Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes:

- Contabilidad
- Auditoria
- Presupuestos
- Reportes, informes
- Formas
- Archivos (memorias de expedientes)
- Computarizados
- Mecanizados
- Gráficas y diagramas
- Proceso, procedimientos, Curvas de Gantt, etc.
- Procedimiento hombre maquina, mano izquierda, mano derecha etc.
- Estudio de métodos, tiempos y movimientos, etc.
- Métodos cuantitativos
- Redes
- Modelos matemáticos

- Investigación de operaciones
- Estadística
- Cálculos probabilísticas

#### **12.4.2. Etapas del proceso de control**

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

. 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.

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

. 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.

. 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.

### 12.4.3. Tipos de controles

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.

### 12.4.4. Áreas claves de resultado

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:

**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 subensamblados como terminados, entre otros.
- Control de operaciones productivas: Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.
- 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.

**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.

**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, 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.

**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.

#### **Tablero de Control o Cuadro de Mando**

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 los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.

Indicadores

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 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.

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.

#### **12.4.5. Ejercicios**

Elaborar un concepto propio de control a partir de las definiciones analizadas.

Cite 1 ejemplo de estándar de calidad aplicable a su proyecto empresarial

Cite 1 ejemplo de control concurrente y 1 de control correctivo, aplicable a su proyecto empresarial

Cite 3 ejemplos de indicadores aplicables al área administrativa, aplicados a su proyecto empresarial

## 12.5.PRUEBA FINAL

- . ¿Cuál es la importancia del control dentro del proceso administrativo?
- . Enuncie algunas técnicas de control utilizadas en la empresa
- . ¿Por qué se afirma que las políticas son un ejemplo de control previo o preventivo?
- . Enuncie las áreas funcionales de la organización significativas para el control

### 12.5.1. Actividad

Investigar sobre la metodología Balance Score Card, como modelo de cuadro de mando eficaz para realizar la función de control.

## 13.UNIDAD 6 DIRIGIR

Es la función de aplicar principalmente 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 cinco 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.

### 13.1.OBJETIVO GENERAL

Comprender la esencia y naturaleza de la Dirección de la Organización

### 13.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el proceso de dirección, comprendiendo su naturaleza y propósito dentro del proceso administrativo.
- Identificar los elementos y conceptos esenciales en la Dirección.
- Reconocer la importancia de la información como elemento clave para dirigir y orientar las decisiones de la Organización

### **13.3.PRUEBA INICIAL**

¿Por qué es esencial tener una Dirección dentro de la Organización?

## 13.4. TEMAS

### 13.4.1. Definición y propósitos

“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales”

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 relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra 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"

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

#### 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.
- Importancia: Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos

### **13.4.2. La Información y el Proceso de toma de decisiones**

La información<sup>40</sup> 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.

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 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.

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

La toma de decisiones<sup>41</sup> 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 mega 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.

### **13.4.3. 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:

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.

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.

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.

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. 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 relajada 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:

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.

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.

La complejidad de la tarea a ser delegada, será la que establezca las condiciones de la delegación. 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.

La cultura organizacional, debe estar apoyada en la propia cultura de los mandos y subordinados. 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 efectivo.

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. 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 por temor a los errores que puedan cometer los subordinados.

Otro de los temores de los mandos directivos es 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.

#### **13.4.4. Ejercicios**

Analizar el concepto de Dirección y su importancia dentro del proceso administrativo

Identificar las fuentes de información relevante en la Organización

Analizar los factores que deben considerarse para la delegación de autoridad.

## 13.5.PRUEBA FINAL

¿Qué nivel de la organización realiza la función de dirigir?

. ¿Qué importancia tiene la información para el crecimiento de la Organización?

¿Por qué es necesaria la delegación de autoridad en la Organización?

### 13.5.1. Actividad

Ver videos ilustrativos sobre Dirección en el proceso administrativo”

1. [http://www.youtube.com/watch?v=cT-M61\\_iHfk](http://www.youtube.com/watch?v=cT-M61_iHfk)

2. <http://www.youtube.com/watch?v=CJQciHnUVIY>

## 14.UNIDAD 7 LA ADMINISTRACIÓN POR LIDERAZGO

El liderazgo es imprescindible para el desarrollo exitoso de la administración actual, donde el talento humano constituye la base fundamental de toda la organización.

Está íntimamente relacionado con la función de la dirección y 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.

### 14.1.. OBJETIVO GENERAL

Aproximarse a la Administración por liderazgo

### 14.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las diferencias entre la Administración tradicional y el Liderazgo
- Comprender la esencia del liderazgo
- Reconocer los beneficios del liderazgo sobre el desempeño organizacional.

### **14.3.PRUEBA INICIAL**

Definición espontánea de Liderazgo

## 14.4.TEMAS

### 14.4.1. Concepto

“Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”. Ralph M. Stogdill<sup>43</sup>

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 tiene cuatro implicaciones importantes.

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.

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.

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.

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, pues ésta utiliza cada vez más el liderazgo para la consecución de las metas de la organización.

El proceso de dirección en la administración 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.

Tenemos que entender que especialmente en el contexto global, los entornos empresariales son cada día más competitivos y 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.

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”.<sup>44</sup>

#### **14.4.2. 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.

### **14.4.3. La Motivación**

El famoso autor ZigZiglar 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.

Otros 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 desplegab. 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.

#### **14.4.4. . 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. 47. 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.

#### **14.4.5. 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<sup>48</sup>, 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

Habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas:

- Habilidad de atención y escucha: no basta con escuchar a los demás, también hay que demostrar atención, es decir, manifestar interés en lo que nos plantean; la conexión debe darse con oídos y vista, además de estar con la completa intención de comprender lo que nos comunican.
- Habilidad del respeto: disposición a escuchar, de hacerle saber a los demás que nos importa conocer opiniones distintas, responder a las necesidades comunicacionales de otros, saber aceptar las críticas positivas o negativas y tomarlas como constructivas.
- Habilidad de la concreción o especificación: al hablar debemos ser más específicos y no plantear todo en forma tan genérica
- Habilidad de la empatía: poder de entenderse con otra persona y tener cierta afinidad.
- Habilidad de la genuinidad: característica innata de los niños, así como su nombre lo indica, se trata de ser genuinos, auténticos, pero no impulsivos, o sea, hay que pensar antes de hablar.
- Habilidad de la inmediatez: comunicación abierta y directa con el resto.
- Habilidad de confrontación: no constituye agredir verbalmente a otra persona, sino procurar llegar a un acuerdo en aspectos en que discrepen.

#### 14.4.6. 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", entre otras vamos a analizar las siguientes:

- "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general", según Luis Riquelme Fritz.<sup>49</sup>
- "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según Katzenbach y K. Smith.

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, puede 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."

**Requisitos para el trabajo en equipo:**

- Planificación: si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.
- Organización: la entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.
- Dirección: es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.
- Control: hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.
- Objetivos claros: para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.
- Intercambio de conocimientos y destrezas: al trabajar con recursos humanos, tal como se planteó antes, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere. En síntesis, se torna pertinente destacar la colaboración entre todos.
- Comunicación: el poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver la disputa; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de cierta función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información fidedigna y útil.
- Confianza recíproca: si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información

confidencial, dinero o delegar en otro alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.

- **Comprensión:** siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.
- **Complementación:** al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse. Por ejemplo. habrá un departamento de sistemas en donde todos manejarán de forma más erudita todo lo relativo a la computación. Ahora bien, si el rubro de la organización es de fabricación y distribución de software, dicho departamento tendrá que complementar sus operaciones con el departamento de despachos.
- **Compromiso:** es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.
- **Creatividad:** sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad. por ejemplo, vamos a considerar que tenemos una pequeña empresa, estamos recién comenzando y hay muchos papeles que ordenar, pero por lo pronto pocos archivadores, la idea es perforarlos y acudir a las antiguas técnicas de amarrar la documentación aprovechando los orificios del papeleo.
- **Optimismo:** muchos quizás con la situación presentada a priori (falta de archivadores), sientan que la empresa no va a prosperar, pues los recursos son demasiados limitados. el punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.
- **Voluntad:** el ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, ya sea, por holgazanería, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores. sin embargo, de alguna manera debemos conseguir la fuerza para cumplir con nuestro trabajo, se trata simplemente de tener voluntad para hacerlo.
- **Eficiencia más que eficacia:** tal como se mencionó en alguna de las unidades de liderazgo, eficacia sólo contempla lograr los objetivos, mientras que eficiencia, conlleva a alcanzarlos de igual forma, pero en menos tiempo y con menos recursos.
- **Crear un clima agradable:** el clima involucra tanto aspectos físicos como psicológicos.

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..

#### **14.4.7. 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 estresantes 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.

#### **14.4.8. 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<sup>52</sup> 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.

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.

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.

#### **14.4.9. La administración por liderazgo**

Aunque hay para quienes "administración" y "liderazgo"<sup>54</sup> son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Por 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. Una organización inteligente<sup>55</sup> deberá basar su organización en la administración por liderazgo, es decir, debe darle prioridad a los más capaces con criterio de justicia y equidad.

Los principios de liderazgo que se deben manejar en la administración deben ser los siguientes:

- Los líderes, deben involucrar a todos los trabajadores en una discusión abierta y continua sobre la gestión y la calidad de los procesos.
- El líder modela el trabajo de manera que el trabajador pueda saber exactamente que es lo que se espera de él.
- Los trabajadores deben ser responsables de controlar la calidad de su propio trabajo, pues conocen la filosofía de calidad de la empresa.
- Los niveles de calidad dependerán entonces de la confianza entre administradores, trabajadores o ejecutivos.

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.

#### **14.4.10. Ejercicios**

Diferenciar los conceptos de administración y liderazgo

Analizar la importancia de la motivación en el líder

Comprender el alcance de las buenas relaciones interpersonales en la Organización.

Analizar la influencia directa de la comunicación en el Liderazgo

Elija un Líder de Empresa ó Político que admire e identifique su estilo de Liderazgo

## 14.5. PRUEBA FINAL

- . ¿Cuáles son las características esenciales del líder?
- ¿Qué relación tiene la motivación con el liderazgo?
- . ¿Por qué es importante la comunicación para un Liderazgo efectivo?
- . Enumere dos principios de liderazgo aplicados en la administración

### 14.5.1. Actividad

Ver videos ilustrativos del tema

Liderazgo

<http://www.youtube.com/watch?v=4BE9NEGmVvk>

Motivación:

<http://www.youtube.com/watch?v=-XoDu3EWl0Q>

Trabajo en equipo

<http://www.youtube.com/watch?v=0pYMUfK3Bxl>

Comunicación y Relaciones interpersonales

<http://www.youtube.com/watch?v=b2occebV2yM>

## 15.ANEXOS

### 15.1.1. Ficha técnica

Área		Nivel de Formación		Objetivos					
Global	Específica			General		Específicos			
Administración	Formativa	X	Perceptual	X	Explorar		Explorar		
					Describir	X	Describir		
		X	Aprehensivo		Comparar	X	Comparar		
				X	Analizar		Analizar		
		X	Comprensivo		Explicar	X	Explicar		
					Predecir	X	Predecir		
					Proponer	X	Proponer		
		X	Integrativo		Modificar		Modificar		
					Confirmar	X	Confirmar		
					Evaluar	X	Evaluar		
		<b>Indicadores Metodológicos</b>							
		Propósito de Formación		X	Fundamentación Conceptual				
X	Fundamentación Procedimental								
X	Aplicación en el Saber Específico								
Competencias a Desarrollar		X	Interpretativas						
			Argumentativas						
		X	Propositivas						
Uso del Conocimiento		X	Capacidad para Representar						
		X	Capacidad para Reconocer Equivalencias						
		X	Capacidad para Recordar Objetos y sus propiedades						
Uso de Procedimientos			Habilidad y Destreza para Usar Equipos						
		X	Habilidad y Destreza para Usar Procedimientos de Rutina						
			Habilidad y Destreza para Usar Procedimientos Complejos						

### 15.1.2. Relación con otros temas

El trabajo del administrador se nutre, se apoya y se retroalimenta de teorías, técnicas y prácticas de otros campos del saber humano, así como también de la experiencia personal de otros

profesionales con los que necesariamente se interrelaciona en el contexto empresarial, por ello el estudio del proceso administrativo está íntimamente relacionado con otras ciencias, disciplinas y saberes como el Derecho, la Sociología, la Economía, la Ingeniería, la Psicología, la Estadística, la Contabilidad, y esencialmente con los fundamentos de la Administración, sus elementos, sus etapas, su finalidad que es la razón de ser del proceso en sí mismo.

La administración es interdisciplinaria, se fundamenta y se relaciona con diversas ciencias y técnicas para desarrollarse y para materializarse plenamente se apoya en los siguientes campos del saber:

#### **Ciencias Sociales:**

- Sociología: ciencia que trata de la constitución y de las sociedades humanas.
- Psicología: ciencia que trata del alma, de los fenómenos de la conciencia. Carácter y comportamiento de los seres humanos
- Derecho: estudio del conjunto de leyes y disposiciones a las cuales está sometida toda sociedad civil.
- Economía: ciencia que se encarga del estudio de los mecanismos que regulan la producción, repartición y consumo de las riquezas.
- Antropología: ciencia que trata del estudio del hombre.

#### **Ciencias Exactas:**

- Matemáticas: ciencia que se encarga del estudio de los sistemas abstractos (números, figuras geométricas, etc.)

#### **Disciplinas Técnicas**

- Ingeniería industrial: aplicación de los conocimientos científicos a la investigación, perfeccionamiento y utilización de la técnica industrial,
- Contabilidad: ciencia de llevar las cuentas.
- Ergonomía: conocida también como ingeniería humana, diseño de equipos e instalaciones de trabajo, conforme a las características anatómicas humanas.

- Cibernética: ciencia que estudia los mecanismos automáticos de las máquinas.

### **15.1.3. Metodología**

Clases Magistrales

Investigación de temas del objeto de estudio

Ejercicios de simulación y aproximación al diseño de una propuesta productiva que permita la práctica de las etapas del proceso administrativo.

Talleres de grupo para el análisis colectivo de objetos de estudio

Ensayos individuales a partir de lecturas recomendadas

#### **Evaluación**

Evaluaciones parciales: Consisten en exámenes escritos ó ensayos a partir de lecturas sugeridas, cada una con una puntuación del 20% para un total del 40%.

Seguimiento: Se toman notas de la participación cotidiana en talleres grupales de análisis y práctica de cada una de las etapas del proceso administrativo, son seis talleres colectivos a los que se les asigna un valor del 5% para un total del 30% de la nota final.

Examen Final: Consiste en la presentación de un trabajo monográfico conjunto con su respectiva exposición detallada y sustentada sobre la propuesta productiva que eligieron desarrollaron y en la cual aplicaron los procedimientos y estrategias de cada una las etapas del proceso administrativo. Tiene una puntuación del 20%.

Co-evaluación. Consiste en un ejercicio colectivo en el que se observan conjuntamente las apreciaciones del alumno y el profesor sobre determinados aspectos del aprendizaje previamente conocidos y se decide una nota en consenso, que tendrá un valor del 10% para la nota final de la asignatura.

## 16.BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto, introducción a la teoría general de la Administración. Editorial Mcgraw-Hill-5ta. Ed. 1999. 699 pps.

KONNTZ Y O'DONEL. Administración. Ed. McGraw Hill. Mexico. 1985. 754 pps

REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas 2. Ed.Limusa/ Grupo Noriega Editores. México. 2005. 393 pps

ROBBINS, Stephen Administración. México. Editorial PRENTICE HALL/ Pearson Educación. 2005. Octava edición. 640 pps

STONER James, FREEMAN Eduardo y GILBER Daniel.  
Administración. México. Prentice Hall. 1996. 764 pps.

### Otros

BLANCHARD, Ken. Empowerment.Bogotá. Editorial Norma. 1996.  
124 pps

BLANCHARD, Ken. El Corazón de un Líder, el arte de influir. Editorial Mcgraw-Hill.1998. 158 pps.

HAMMER y CHAMPYReingeniería, Bogotá. Editorial Norma, 1994.  
226 pps.

KHADEM, Riaz y LORBERT, Robert. Administración en una página.  
Bogotá. Norma. 1998. 145 pps.

[www.monografias.com](http://www.monografias.com).

<http://www.12manage.com/>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas)

. <http://winred.com/management/>

<http://es.wikipedia.org>

[http://www.wikilearning.com/monografias/administracion\\_de\\_empresas](http://www.wikilearning.com/monografias/administracion_de_empresas)