



CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA
REMINGTON

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ASIGNATURA: Fundamentos de Administración

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

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

AUTOR

Carlos Mario Duque Gutiérrez
marioduqueg@hotmail.com

RESPONSABLES

Gonzalo Jiménez

Decano del programa

Elkin Darío Ocampo Toro

Director general de Educación a Distancia

Octavio Toro Chica

Vicerrector Académico de Educación a Distancia

Angélica Ricaurte Avendaño

Coordinadora de la Unidad de Medios y Mediaciones Educativas

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad de Medios y Mediaciones

EDICIÓN Y MONTAJE

Unidad de Medios y Mediaciones

Primera versión. Febrero de 2011.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION AL CONCEPTO ADMINISTRATIVO.....	7
1.1. Origen de la administración.....	7
1.2. – Antecedentes de la administración.....	8
1.2.1. Influencia de la iglesia católica.....	9
1.2.2. Influencia militar.....	9
1.2.3. Influencia de la revolución industrial.....	9
1.2.4. Influencia de economistas.....	9
1.2.5. Influencia de “pioneros” industriales y empresarios.....	10
1.3. Tema – Definiciones de la administración.....	10
1.4. Tema – Eficiencia.....	12
1.5. Tema – Eficacia.....	12
1.5.1. Con los mismos 70 metros de tela elaborar más pantalones.....	12
1.5.2. Hacerlo en menos tiempo.....	12
1.5.3. Hacer los 70 pantalones con menos tela.....	12
1.6. Tema – Competitividad.....	13
1.7. Tema – Productividad.....	13
1.7.1. Recursos humanos.....	14
1.7.2. Relaciones laborales.....	14
1.7.3. Tecnología.....	14
1.7.4. Organización.....	14
1.7.5. Condiciones de trabajo.....	14
1.7.6. Generando un buen clima organizacional etc.....	14
1.8. Tema – Producción.....	14
1.8.1. Proveedores.....	16
1.8.2. Competencia.....	16
1.8.3. Distribuidores.....	16
1.8.4. Clientes.....	16

1.8.5.	Administración como ciencia técnica o arte	17
1.9.	Empresa.....	19
1.10.	Negocio.....	20
1.11.	Por su tamaño.....	20
1.12.	Por su actividad.....	20
1.13.	Por el origen del capital.....	21
1.14.	Organigrama.....	21
1.15.	Ejercicios por temas.....	22
1.15.1.	Ejercicio del tema 1	22
1.15.2.	Ejercicio del tema 2	22
1.15.3.	Ejercicio tema 3	22
1.15.4.	Ejercicio del tema 3	22
1.15.5.	Ejercicio del tema 4	23
1.15.6.	Ejercicio del tema 5	23
1.15.7.	Ejercicio del tema 6	23
1.15.8.	Ejercicio del tema 7	23
1.15.9.	Ejercicio del tema 8	23
1.15.10.	Ejercicio del tema 9.....	23
1.15.11.	Ejercicio del tema 10.....	24
1.15.12.	Ejercicio del tema 11.....	24
2.	UNIDAD II ESCUELAS ADMINISTRATIVAS	25
2.1.	Teorías administrativas.....	25
2.1.1.	CARACTERISTICAS DE LAS DIFERENTES TEORIAS ADMINISTRATIVAS.....	27
2.2.	Ejercicios por temas	28
2.2.1.	Ejercicio tema 1	28
2.3.	Prueba final.....	28
2.4.	Actividad	28
3.	UNIDAD III – INTRODUCCION AL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	29
3.1.	Proceso administrativo.....	29

3.1.1.	Funciones técnicas.....	30
3.1.2.	Funciones comerciales.....	30
3.1.3.	Funciones financieras.	30
3.1.4.	Funciones de seguridad.	30
3.1.5.	Funciones contables	30
3.1.6.	Funciones administrativas	30
3.2.	Planeación.....	32
3.2.1.	Establecer los objetivos	32
3.2.2.	Jerarquía de los objetivos	32
3.2.3.	Cobertura de la planeación.....	33
3.2.4.	Tipos de planes.....	34
3.3.	Organización	34
3.3.1.	Organización como entidad social.....	35
3.3.2.	Organización.....	35
3.3.3.	Organización formal	35
3.3.4.	Organización informal.....	35
3.3.5.	Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo	35
3.3.6.	Cobertura de la organización	36
3.4.	Dirección	36
3.4.1.	Autoridad y poder.....	37
3.4.2.	Poder.....	37
3.4.3.	Autoridad	37
3.4.4.	Cobertura del poder	37
3.4.5.	Dirigir	37
3.4.6.	Control	38
3.4.7.	Cobertura del control	39
3.4.8.	Dinámica administrativa	40
3.4.9.	Integración	40
3.4.10.	Mando.....	40

Esta actividad también se da bajo dos funciones:	40
3.4.11. Control	40
3.5. Ejercicios por temas	41
3.5.1. Ejercicio del tema 1	41
3.5.2. Ejercicio del tema 2	41
3.5.3. Ejercicio del tema 3	41
3.5.4. Ejercicio del tema 4	41
3.6. Prueba final.....	42
3.7. Actividad	43
4. ADMINISTRACIÓN CLÁSICA VERSUS ADMINISTRACIÓN POR LIDERAZGO	44
4.1. El proceso de administrar o administración estratégica	44
4.1.1. Selección de la misión y metas.....	44
4.1.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	47
4.2. Tema – Contexto administrativo.....	48
4.2.1. Administración china	49
4.2.2. Administración de los egipcios.....	49
4.2.3. Administración de los romanos.....	49
4.2.4. Administración griega.....	50
4.2.5. Administración en la edad media.....	50
4.2.6. Administración en la edad moderna	51
4.3. Transformación organizacional.....	51
4.3.1. El líder	52
4.3.2. Concepto de liderazgo	53
4.3.3. El líder como constructor de organización	53
4.3.4. Las gestiones en el liderazgo.....	54
4.3.5. Motivación	55
4.3.6. Manejo del tiempo	56
4.3.7. Trabajo en equipo.....	57
4.4. Ejercicios por temas	58

4.4.1.	Ejercicio del tema 1	58
4.4.2.	Ejercicio del tema 2	58
4.4.3.	Ejercicio del tema 3	58
4.5.	Prueba final.....	59
4.6.	Actividad	59
4.6.1.	RELACIÓN CON OTROS TEMAS.....	60
4.7.	METODOLOGÍA	62
4.7.1.	PRESENCIAL.....	62
4.7.2.	DISTANCIA.....	62

1. INTRODUCCION AL CONCEPTO ADMINISTRATIVO

Objetivo General Analizar la importancia de las principales manifestaciones de la actividad administrativa a través de la historia.

Objetivos específicos

Rastrear históricamente los orígenes de la administración.

Asimilar términos como: eficiencia, eficacia, competitividad, producción y productividad

Identificar el concepto de administración como: ciencia, técnica y arte, y los diferentes tipos de empresas y organigramas que existen

Prueba inicial

Desarrolle el siguiente cuestionario.

- ¿para usted que es administrar?
- ¿qué es organización?
- ¿Qué cree que fue primero el trabajo o la organización y porque?
- ¿qué es negocio?
- ¿qué tipos de empresa conoce?
- ¿qué es ciencia?
- ¿qué es técnica?
- ¿qué es arte?

1.1. Origen de la administración

Si bien hacemos un resumen sobre las distintas influencias que han tenido las empresas para ser lo que son, las funciones de guiar, dirigir o vigilar los “patrimonios” de los dueños de los negocios es una actividad antigua.

En un principio el hombre se organizó en:

- pequeños talleres
- alfareros
- cosechadores etc.

Estas actividades hubo la necesidad de darles un orden lógico y es aquí donde estos pequeños pueblos fueron dando origen a un sin número de teorías que de alguna forma se aplican en las empresa modernas.

Lo que es importante resaltar es que las organizaciones fueron el resultado de una gran cantidad de actividades que el hombre fue involucrando en su “quehacer” y que se convierten en necesidades básicas para satisfacerlas.

Entonces primero fue el trabajo y sus diferentes manifestaciones, debido a que este necesitaba un orden, el mismo hombre fue creando formas de organizar estas actividades y se empiezan a dar manifestaciones de organización para que cada uno de los integrantes del negocio tuviera claro cuál era su participación a actividad a desarrollar.

1.2. – Antecedentes de la administración

De acuerdo con Murillo¹, todos los autores parecen estar de acuerdo en que fue a finales del siglo XIX y principios del siglo XX donde el hombre sintió la necesidad de organizarse, si bien existían varias manifestaciones de trabajo, el incremento de estas actividades hizo que los individuos fueran desarrollando formas de administración.

Las primeras actividades que desarrollo el hombre y que fueron susceptibles de organizar fueron: Pequeños talleres de artesanos, grupos de labradores de la tierra, pequeñas escuelas y luego fueron apareciendo otras como: almacenistas, profesionales independientes etc.

Hoy día estas formas de organización se dan de una forma más sofisticada aunque conservando influencias de algunos entes que parecen antiguos, pero que conservan conceptos válidos para el manejo de las organizaciones modernas.

En un principio ere casi una obligación del Estado prestar unos servicios que luego fueron entregados a los particulares que demostraran que estaban en capacidad de hacerlo. Por eso no es raro ver empresas privadas participando en negocios como: vigilancia hospitales, educación, servicios públicos etc.

Aunque el trabajo es Tan antiguo como el hombre, no lo es la historia de las organizaciones y para el hombre aprender a manejar sus empresas debió acomodarse a muchas influencias que a través del tiempo le fueron dando ejemplos de manejo veamos a continuación quienes han aportado a el desarrollo de las organizaciones.

¹ MURILLO Guillermo. Teorías clásicas de la organización y el Management. Ed. ecoe. 2007.

1.2.1. Influencia de la iglesia católica

No se puede negar que la forma cómo está organizada a nivel mundial es un ejemplo que se puede acomodar en algunas organizaciones.

Su nivel jerárquico es Tan simple y fácil de entender que no es raro ver en algunas empresas sobre todo grandes que su forma de operar se acondiciona A ellas.

1.2.2. Influencia militar

Si alguna actividad es antigua es la milicia y esta influye sobre todo en la teoría de la organización lineal." Cada participante de la organización debe tener claro quién es su jefe". Este concepto es quizás el aporte más importante que nos entregan los militares a las organizaciones. Pero también existen conceptos como la acatación de órdenes, el manejo disciplinario, delegación de funciones, esta última Tan difícil en las empresas de hoy.

1.2.3. Influencia de la revolución industrial

Es apenas natural que un acontecimiento tan importante como lo fue la revolución industrial aportara a la forma de organizarse, pues la aparición de grandes conceptos de tecnología como: maquinas que agilizaban los procesos, motores a vapor, la aparición de la imprenta que influye a que las personas se enteren de otras formas de lo cotidiano; todo estos aportes hacen que los procesos productivos cambien y le de mayores responsabilidades a los trabajadores.

Según Chiavenato² la revolución se inicia en Inglaterra y luego se regó por todo el mundo y algunos las dividen en dos etapas:

1780 a 1860 llamada la era del carbón y del hierro.

1860 a 1914 llamada también era del acero y la electricidad.

1.2.4. Influencia de economistas

"liberales". Podemos decir que es el paso de trabajar basados en el empirismo a labores concentradas en la planeación y el conocimiento, y debido a nuevas formas de comercializar los productos aparecen personas que empiezan a crear sus nuevos negocios.

² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7 ed. Mac Graw Hill

Si bien eran los estados quienes manejaban las principales actividades económicas, aparecen personas que fueron estableciendo sus empresas y en ellas involucrando diferentes formas de hacer las cosas.

Estas nuevas actividades se fueron convirtiendo en lo que se llama hoy en día en TEORIAS ADMINISTRATIVAS.

Uno de los principales economistas y que aporta una sus ideas a las nuevas organizaciones fue: ADAM SMITH, quien según Chiavenato “aporta conceptos como:

- especialización de los obreros
- división del trabajo
- racionalización de la producción
- especialización de las tareas”³

1.2.5. Influencia de “pioneros” industriales y empresarios.

Cuando se da la división de actividades entre estado-particulares, son estos quienes van creando grandes negocios como: transporte, ferrocarriles, fábricas donde se empiezan a elaborar diferentes productos, entonces se ve la necesidad de organizar estas nuevas empresas en organizaciones funcionales y se origina divisiones en secciones, departamentos gerencias etc. Conceptos que inclusive permanecen en las empresas de hoy.

1.3. Tema – Definiciones de la administración

Considero que cada uno de nosotros esta en capacidad de definir lo que es la administración y que todas apuntan a que es el manejo adecuado de los recursos de las empresas, quiero mencionar definiciones de varios autores.

Para Chiavenato la administración es “La conducción racional de las actividades de una organización, con o sin animo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructura), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas que la división del trabajo presente en una organización”⁴

Londoño definen administración así:

Administración es la creación, diseño, mantenimiento e innovación de un conjunto de condiciones que permitan al negocio producir utilidades, crecer y recibir aceptación de la sociedad

³ Ibid,

⁴ Ibid

Creación. Porque cuando se acepta crear el negocio existe una manifestación de creatividad necesaria para tener éxito.

Diseño. Porque es necesario elaborar un bosquejo igual al que se elabora cuando queremos sacar un producto al mercado.

Mantenimiento. Porque es la tarea de la administración que hace que el negocio se sostenga en el tiempo, que los productos se vendan siempre.

Innovación. Porque en la administración los cambios son cada vez más acelerados⁵.

Hoy día la competencia ha generado que los clientes sean más exigentes y que compren productos que reúnan las características que ellos requieren.

La innovación busca otra forma de hacer las cosas, otras características de los productos otros usos, nuevos productos.

Esta última definición es interesante porque aporta el tema de la INNOVACION que es lo que hace que una empresa si no se acoge a las NECESIDADES DE LOS CLIENTES, corre el riesgo de desaparecer ya que los productos ahora son elaborados teniendo en cuenta lo que les gusta a ellos.

Las empresas debido al gran incremento de la competencia en capacidad de elaborar productos similares o mejores deben acondicionarse para que en sus procesos y en todas sus dependencias den muestras de innovación para que todos “empujando el carro para el mismo lado” logren los objetivos trazados por los dueños.

Para Londoño y Mesa, citado por Chiavenato, la administración es “la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales, con frecuencia conflictivas en un solo organismo para operar como una sola unidad”⁶.

Es alcanzar los objetivos mostrando la capacidad y habilidad del líder para guiar a sus integrantes.

Como vemos esta definición hace énfasis en que es a las persona a las que hay que saber coordinar para que a pesar de lo distintos que somos se logren esas metas que quieren los dueños.

Luego de estas definiciones nos encontramos con dos concepto que si son bien comprendidos nos ayudan al buen manejo de la empresa estos son:

⁵ LONDOÑO, CHICA. Carlos y MESA, PRIETO. Rodrigo. GERENCIA y Recursos Humanos. Bogota D.C. Editorial Norma.

⁶ Op cit. CHIAVENATO

1.4. Tema – Eficiencia

Toda las empresas deben tener un grupo de personas que se encargan de planear los procesos y fijar las metas que se deben imponer los empleados para lograr los objetivos.

El logro acertado de estos objetivos con los recursos asignados es lo que se llama EFICIENCIA.

Un ejemplo para acoger este concepto puede ser:

Se “PLANEA” tener una producción así:

A Elaborar 50 pantalones

B con 70 metros de tela

C en 90 minutos

D en este proceso deben participar 15 operarios.

Si se logra este objetivo con los recursos y tiempo planeado se dice que se es EFICACIA. Pero aparece otra palabra que si es bien utilizada, las empresas lograrán buenos rendimientos y es:

1.5. Tema – Eficacia

La podemos definir así:

Es lograr los mismos resultados pero ahorrando en recursos o en tiempo, es decir:

1.5.1. Con los mismos 70 metros de tela elaborar más pantalones.

1.5.2. Hacerlo en menos tiempo.

1.5.3. Hacer los 70 pantalones con menos tela.

Elaborar esos pantalones con menos operarios.

Desafortunadamente en nuestras organizaciones existe una aptitud de creer que la eficacia solo se logra si recortamos el RECURSO HUMANO, y a veces lo único que se logra es darles a menos personas las labores o funciones de otras. Chiavenato realiza la siguiente comparación:

Eficiencia	Eficacia
Énfasis en los medios. Hacer correctamente las cosas. Resolver problemas.	Énfasis en los resultados. Hacer las cosas correctas. Alcanzar objetivos.

Salvaguardar los recursos.	Optimizar la utilización de los recursos.
Cumplir tareas y obligaciones.	Obtener resultados.
Entrenar a los subordinados.	Proporcionar eficacia a los subordinados.
Mantener las máquinas.	Máquinas disponibles.
Asistir a la iglesia.	Práctica los valores religiosos.
Rezar.	Ganar el cielo.
Jugar futbol con arte.	Ganar el partido.

Fuente: Chiavenato⁷

1.6. Tema – Competitividad

Es la capacidad de las organizaciones de obtener resultados económicos mejores que las demás, Uribe, dice que se es competente cuando en las características del mercadeo se obtienen ventajas así:

En los PRECIOS se logra cubrir lo que vale elaborar los productos o prestar los servicios y fuera de esto obtener ganancias.

Cuando TECNICAMENTE se tiene mejor maquinaria que los demás.

Cuando el PERSONAL esta capacitado para elaborar estos productos o prestar esos servicios.

Cuando los PUNTOS DE VENTA están mejor ubicados que los de la competencia.

Cuando se tiene unos buenos PROVEEDORES que permiten obtener las mejores materias primas.

Cuando la PUBLICIDAD Y LA PROMOCIÓN, es acertada.

Cuando se le GARANTIZA a los clientes que lo que compraron si era lo que realmente lo que necesitaban⁸.

Este último punto es muy importante hoy en día ya que las personas no sólo están buscando un excelente producto sino también un excelente servicio al cliente.

1.7. Tema – Productividad

El uso acertado de los recursos de las empresas siempre ira dirigido a que se cumplan las metas planeadas un buen uso de los conceptos de EFICIENCIA Y EFICACIA, darán como resultado una productividad el mal uso de estos pueden ser peligrosos para las utilidades de las empresas.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 4 ed. Bogota DC.: McGraw-HILL. P.: 238

⁸ URIBE Montoya, Augusto. Curso básico de Administración de empresas. Norma, Bogotá. 2001

Es la relación entre “cantidad de bienes o servicios producidos con la cantidad de recursos utilizados”

Algunos dicen que es hacer más con menos, la idea es que se es productivo si constantemente estamos innovando en:

1.7.1. Recursos humanos

1.7.2. Relaciones laborales

1.7.3. Tecnología

1.7.4. Organización

1.7.5. Condiciones de trabajo

1.7.6. Generando un buen clima organizacional etc.

En las empresas de hoy la competencia es más agresiva y los conceptos de productividad y competitividad deben involucrarse en sus misiones y visiones

En estos dos conceptos puede estar la diferencia para que los productos o servicios sean los que prefieren los clientes.

La productividad se logra cuando la relación PRODUCTO – INSUMO O MATERIA PRIMA –es acertada.

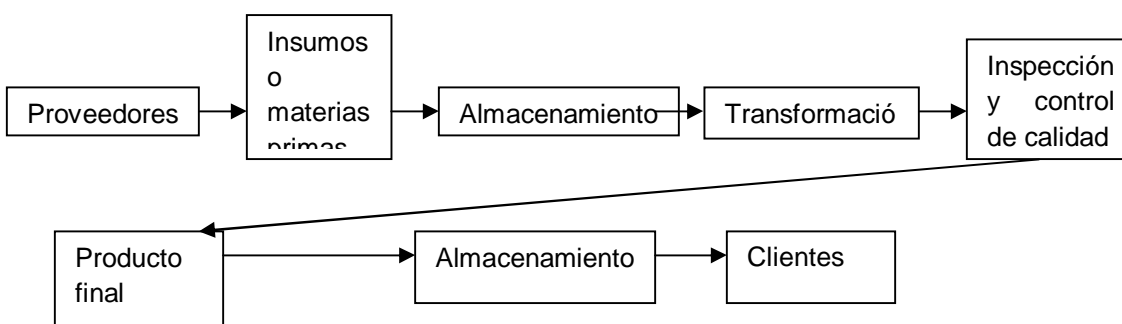
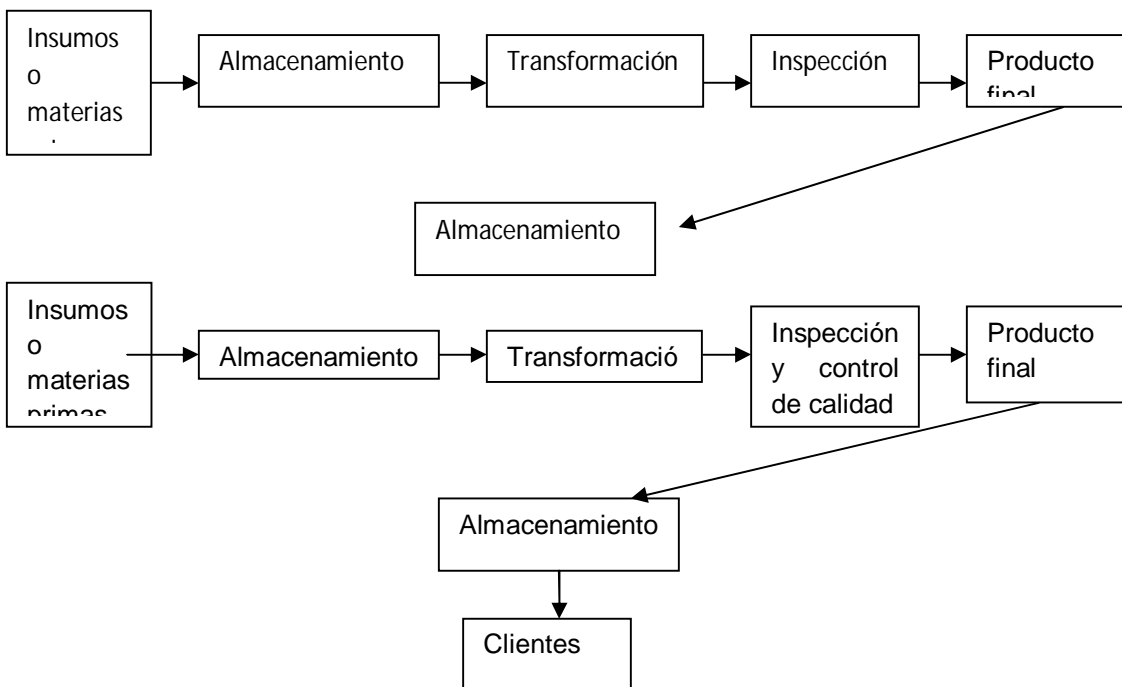
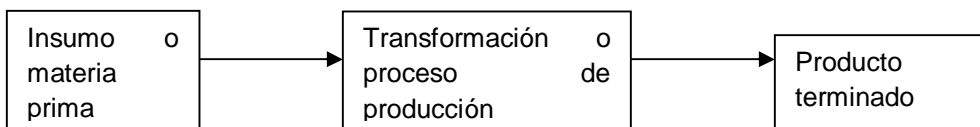
Se es productivo si se dan resultados económicos.

1.8. Tema – Producción

Es todo lo que hacen las diferentes empresas, para transformar las materias primas o insumos en productos.

La idea es que estos productos cubran el costo que vale la materia prima y la mano de obra que se requiere para hacerlos, que también dejen una buena utilidad para los dueños o socios del negocio.

Hasta la forma grafica de representar lo anterior ha evolucionado así:



Nota. Es importante observar en los últimos gráficos como algunas empresas involucran a los proveedores y a sus clientes en sus procesos productivos resaltando lo importante que son ellos en los negocios de hoy.

Las empresas tiene cuatro elementos que tiene que influir para que esas puedan funcionar y estos elementos son:

1.8.1. Proveedores.

Son las personas o empresas que suministran materias primas o insumos para que se elaboren los productos.

También entregan productos ya terminados para que otros los utilicen o vendan.

Se sugiere que estos proveedores sean varios y que provean materia prima, insumos o productos de buena calidad, que sean cumplidos etc.

1.8.2. Competencia.

Son las personas o empresas que elaboran y venden los mismos productos que nosotros elaboramos o vendemos.

Esta competencia puede ser una gran fuente de información porque nos permite analizar:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Publicidad
- Promoción
- Garantía y servicio al cliente.

Que son fundamentalmente los elementos del mercadeo y estar pendiente del comportamiento de cada uno de ellos nos puede dar ventajas sobre los demás.

1.8.3. Distribuidores.

Son las personas que directa o indirectamente ponen los productos a disposición de los clientes o consumidores finales.

1.8.4. Clientes.

Son las personas o empresas que compran o comprarán nuestros productos o servicios.

Existen los siguientes tipos de clientes:

- Actuales
- Potenciales
- Internos
- Externos

Sobra decir que son los clientes la razón de ser de cualquier negocio y que es por ellos por quien las empresas se tienen que esforzar ya que son ellos los que compran los productos o servicios.

1.8.5. Administración como ciencia técnica o arte

Un interrogante que se ha planteado durante la evolución de la administración es reconocer si ésta es ciencia, es técnica o es un arte, veamos algunas definiciones y que cada cual asuma la posición que quiera de acuerdo a estas definiciones.

1.8.5.1 Como ciencia.

Para Taylor, citado por Robbins, era básico que los procesos dejaran de hacerse de forma empírica, al contrario en las organizaciones debería implementarse verdaderos procesos de planeación e involucro conceptos como:

- La administración sea ciencia o técnica y no empirismo.
- Armonía y no discordia.
- Cooperación y no individualismo.
- Rendimiento máximo y no producción reducida.
- Desarrollo de la persona buscando mayor productividad⁹.

Para Taylor los elementos que se deben aplicar en la administración científica son:

- estudio de tiempos y estándares de producción.
- supervisión funcional.
- estandarización de las herramientas de trabajo.
- planeación de tareas y cargos.
- ahorro de tiempo en las tareas.
- guías de instrucciones.
- tareas asociadas a incentivos.

⁹ ROBBINS, S y DECENZO, D. Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones. 6 ed. México, Pearson. 2009

- clasificación de los productos y materias primas.
- diseño de rutinas de trabajo etc¹⁰.

La administración científica de Taylor buscaba una armonía en los ingresos del negocio para que se beneficiaran tanto los dueños como los empleados.

Después de remplazar los métodos empíricos por métodos científicos le dio un nombre que lo describió con las letras O, R, T, que significa:

1.8.5.2 Organización racional del trabajo. Sus principales características son:

- Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
- Estudio de la fatiga humana.
- División del trabajo y especialización del obrero.
- Diseño de cargos y tareas.
- Incentivos salariales, premios por producción.
- Condiciones agradables en el lugar de trabajo etc.

Con estas características se buscaba que en las organizaciones el clima organizacional fuera agradable, que no se esforzaran las personas sin necesidad, que el obrero tuviera claridad sobre sus funciones y que estos recibieran el entrenamiento que se requería para ocupar estos cargos, aparecen reglamentos de trabajo para regular comportamientos etc.

1.8.5.3 La administración como técnica social.

Todas las definiciones de administración concluyen que es la función de orientar dirigir y controlar el esfuerzo de las personas que combinados con unos recursos busca alcanzar resultados positivos, entonces es el hombre quien debe cooperar con otros hombres para lograrlo.

1.8.5.4 La administración como arte.

Existen quienes aseguran que para administrar se requiere de mucha habilidad y que siendo esta una característica para practicar algún arte, entonces consideran que se puede calificar como arte. Señalan que para administrar una empresa el dueño debe tener las habilidades que tiene quien pinta un cuadro, construye, elabora un mueble, elabora artesanías etc.

Definamos los tres conceptos y cada cuál saca la conclusión que crea mas adecuada sobre si la administración es arte, ciencia o técnica, los tres tienen un objeto, método y fundamento.

¹⁰ Ibid

1.8.5.5 Arte.

Conjunto de técnicas o teorías, cuyo fin es causar un impacto ojala de placer a través de los sentidos, son aptitudes y habilidades para crear o innovar.

Objeto----- la belleza y la habilidad de expresión

Método---- técnicas, teorías, emotividad y creatividad.

Fundamento---- reglas (normas)

1.8.5.6 Ciencia.

Son conocimientos ordenados en forma lógica que tiene validez universal fundamentada en teorías claras.

Objeto-----es el conocimiento real y la búsqueda continua de este.

Método----las investigaciones, observación, experimentación, encuestas etc.

Fundamento---- en leyes y principios

1.8.5.7 Técnica.

Conjunto de: herramientas, reglas, procedimientos, conocimientos que deben ser útiles a la empresa.

Objeto----su aplicación y utilidad.

Método---instrumentos, procedimientos y conocimientos (científicos)

Fundamento--- principios y reglas aplicables.

Clasificación de las empresas

Antes de definir estas clasificaciones definamos primero:

1.9. Empresa.

Digamos que es ese lugar donde se desarrollan todas las actividades que tienen que ver con la elaboración, distribución y venta de los productos o servicios que son el objeto social de la empresa.

Todo esto con el fin de satisfacer necesidades, gustos y deseos de los clientes.

Para esto se requiere saber armonizar los recursos con los que se cuenta.

1.10.Negocio.

Es la actividad que se lleva a cabo entre quienes tienen un producto o un servicio para vender, y quienes requieren estos productos o servicios y tienen con que comprarlo.

En nuestro caso vamos a definir la clasificación de las empresas por las siguientes características así:

1.11.Por su tamaño.

Microempresa. Cuando las empresas tienen de 1 a 10 trabajadores y escasos recursos tanto económicos como técnicos, a veces se confunden con “famiempresas”

- **Pequeñas.** Son las que tienen poco capital, menos de 20 empleados y cubren por lo general mercados locales.
- **Medianas.** Con menos de 100 empleados y alcanzan a llegar a algunas partes del territorio Nacional, tienen medianos capitales.
- **Grandes.** Cuentan con más de 100 empleados y cubren inclusive mercados internacionales, son empresas por lo general de grandes capitales.

Es bueno aclarar, que esta clasificación en algunos casos se puede cuestionar, ya que existen pequeñas empresas que hoy en día debido a la capacidad emprendedora de sus dueños, están llegando a mercados internacionales.

1.12.Por su actividad.

Agropecuarias. Son las que se dedican a explotar el campo, cosechando, sembrando, levantando y engordando ganado.

Lo llaman el sector primario de la economía.

- **Industriales.** Son las que se dedican a transformar materias primas en productos terminados.
- Lo llaman el sector secundario de la economía.

- **Comerciales.** Su actividad es comprar y vender productos o servicios, no existen procesos de elaboración de productos.
- **Servicios.** Su actividad como su nombre lo indica es vender o prestar servicios.
- Lo llaman el sector terciario de la economía.

1.13. Por el origen del capital.

Publicas. Cuando es el estado llámese Nación, departamento o Municipio el propietario.

- **Privada.** Cuando los dueños del negocio o socios son particulares llámese naturales o jurídicas.
- **Mixta.** Cuando existe combinación de capitales entre público y privado

También existe empresas con:

Animo de lucro. Como su nombre lo dice la idea es generar utilidades para los dueños o socios del negocio.

Sin ánimo de lucro. Donde el beneficio se ve reflejado en la parte social y buscan mejorar el nivel de vida de una comunidad.

1.14. Organigrama

Los organigramas siempre reflejan como esta constituida la empresa, llámese en departamentos gerencia secciones etc.

Lo importante es que las personas sepan interpretar como es la estructura y conozcan sus niveles jerárquicos.

Hoy en día estos organigramas tienen muchas formas de representación y algunos inclusive son más complicados que otros.

“Organigrama es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, relaciones del personal, comités permanentes y líneas de comunicación”.¹¹

¹¹ FERREL O;C, Hirt Geoffrey, RAMOS Ieticia, Adriaenséns, M y FLORES M, A. (2004). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. MC-Graw Hill. p.: 243.

1.15. Ejercicios por temas

1.15.1. Ejercicio del tema 1

1. ¿porqué cree usted que se originan las organizaciones?
2. Investigue la reseña histórica de una empresa (ojala la suya)

1.15.2. Ejercicio del tema 2

1. ¿Qué fue primero?:
 - a) el trabajo.
 - b) La organización.
2. ¿que aportaron a la administración?:
 - a) milicia
 - b) iglesia católica
 - c) revolución industrial
3. Diga los conceptos de dos filósofos que la haya aportado ala Administración.

1.15.3. Ejercicio tema 3

1.15.4. Ejercicio del tema 3

- a. que es eficiencia y como lo visualiza usted en la empresa donde trabaja o en una que usted conozca

1.15.5. Ejercicio del tema 4

- a. que es eficacia y como lo visualiza usted en la empresa donde trabaja o en una que usted conozca
- b. elabore un ejemplo que involucre estos dos conceptos

1.15.6. Ejercicio del tema 5

- que es competitividad
- explique porque se es competitivo en el precio, la marca,
- El producto y el servicio.

1.15.7. Ejercicio del tema 6

- que es productividad
- como se logra la productividad en los negocios

1.15.8. Ejercicio del tema 7

Elabore un esquema donde se refleje un sistema de producción

1.15.9. Ejercicio del tema 8

- en los negocios porque son importantes los: proveedores, distribuidores, la competencia y los clientes.
- Investigue que tipo de clientes afectan los negocios

1.15.10. Ejercicio del tema 9

- que es arte

- que es técnica
- que es ciencia
- porque la administración se reconoce como ciencia
- porque se reconoce como arte
- porque se reconoce como técnica.

1.15.11. Ejercicio del tema 10

- que es una empresa agrícola
- que es una empresa industrial
- que es una empresa comercial
- que es una empresa de servicios
- que es una empresa agro industrial
- que es una empresa industrial y comercial
- que es una empresa pública
- que es una empresa privada
- que es una empresa de economía mixta.

1.15.12. Ejercicio del tema 11

- Diseñe o investigue un organigrama e identifique en el:
 - ordenes jerárquicos
 - división de dependencias
 - de una explicación de las a y b

2. UNIDAD II ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

Objetivo General

Explorar las diferentes escuelas y características de la administración.

Objetivos específicos

- Conceptualizar cuales son las diferentes escuelas de la administración.
- Descubrir cuáles son las diferencias entre las escuelas de la administración.
- Diferenciar los diferentes enfoques de las escuelas de la administración.

Prueba inicial

A continuación enumeramos las diferentes teorías administrativas y que serán tema de investigación por los alumnos, ellos investigaran conceptos como:

- características de la teoría
- personajes que originan esta teoría
- aportes a la administración de hoy.

2.1. Teorías administrativas

A continuación enumeramos las diferentes teorías administrativas y que serán tema de investigación por los alumnos, ellos investigaran conceptos como:

- Administración científica.
- Teoría clásica de la administración.
- Teoría de las relaciones humanas.
- Teoría neoclásica de la administración.
- Administración por objetivos.
- Modelo burocrático de la administración.
- Teoría estructuralista de la administración.
- Teoría del comportamiento humano.
- Teoría del desarrollo organizacional.
- Cibernética y administración.
- Teoría matemática de la administración.
- Teoría de sistemas.

- Teoría contingencia.
- Teoría de las relaciones humanas.

También se escoge otro grupo de estudiantes para que investiguen otras técnicas como:

- Outsourcing
- Benchmarking
- Re-ingeniería
- Justo a tiempo
- Calidad total.

2.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS DIFERENTES TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Énfasis	Teorías administrativas	Principales enfoque
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura	Teoría clásica Teoría neoclásica	Operación formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador
	Teoría de la burocracia.	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista.	Enfoque múltiple: Organización formal e informal. Análisis intraorganizacional y análisis inter organizacional
En las personas	Teoría de las relaciones humanas.	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo
	Teoría del comportamiento organizacional.	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planteado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista. Teoría neoestructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría contingencial.	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría contingencial.	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).

2.2. Ejercicios por temas

2.2.1. Ejercicio tema 1

Realice un ensayo que dé cuenta de la discusión entre tres de las técnicas enunciadas (Outsourcing, Benchmarking, Re-ingeniería, Justo a tiempo, Calidad total).

2.3. Prueba final

Realizar un cuadro comparativo de tres de las diferentes teorías administrativas.

2.4. Actividad

Analice que tipo de teoría administrativo se está o se puede desarrollar en su empresa.

3. UNIDAD III – INTRODUCCION AL PROCESO ADMINISTRATIVO

Objetivo General

Describir el proceso administrativo y sus funciones en la organización.

Objetivos específicos

- Identificar las diferentes funciones administrativas tales como: técnicas, comerciales, financieras, contables, de seguridad y contables, que hay en una organización.
- Relacionar las fases del proceso administrativo. (Planear, dirigir y controlar).
- Contrastar las diferencias entre mecánica administrativa y la dinámica administrativa.

Prueba inicial

Responda el siguiente cuestionario

- ¿Qué entiende usted por planeación?
- ¿Qué entiende por organización?
- ¿Qué entiende por ejecución?
- ¿Qué es control?

3.1. Proceso administrativo

Las tareas de planear, organizar, dirigir y controlar debían acomodarse en las empresas para que estas operaran en un orden lógico, el proceso administrativo nace con la “teoría clásica de la administración” y uno de sus principios dice: en las empresas cualquiera que sea su objeto social, para lograr la “eficiencia”, se debe lograr desde un compromiso que involucre a toda la empresa y para esto se debía dar un orden que todos comprendieran, fue desde esta teoría donde se empiezan a dividir las funciones en:

- Gerencias
- Departamentos
- Secciones
- Dependencias etc.

A las personas se les debe nombrar en unos cargos y que respondan por ellos, así mismo darles funciones y responsabilidades para que cumplan.

El “padre” del proceso administrativo fue HENRI FAYOL quien a su vez es el creador de la teoría clásica de la administración.

Dice FAYOL, citado por Siliceo: “el gerente debe su éxito no solo a sus cualidades como gerente, sino también a los métodos que usa para lograr los objetivos”¹²

Según el las empresas se dan las siguientes funciones:

3.1.1. Funciones técnicas.

Es la relación que existe entre las funciones de elaborar los productos o prestar los servicios propios de la empresa y la tecnología que se utiliza.

3.1.2. Funciones comerciales

Es el intercambio llámese compra o venta de estos productos o servicios siempre en función de buscar ganancias para los dueños.

3.1.3. Funciones financieras.

Esta se encarga de buscar y gerenciar el dinero hoy en día llamadas gerencia financiera.

3.1.4. Funciones de seguridad.

Su labor es proteger y conservar los bienes de la empresa y entre ellos el recurso “supuestamente” más importante que son las personas.

3.1.5. Funciones contables

Se encarga de los balances, presupuestos inventarios etc. de la empresa.

3.1.6. Funciones administrativas

Es la que se encarga de acondicionar o integrar las demás funciones.

Podemos decir que es la función líder por que de ella depende la buena “sincronización” de las otras.

En la función administrativa es donde se origina realmente el PROCESO ADMINISTRATIVO.

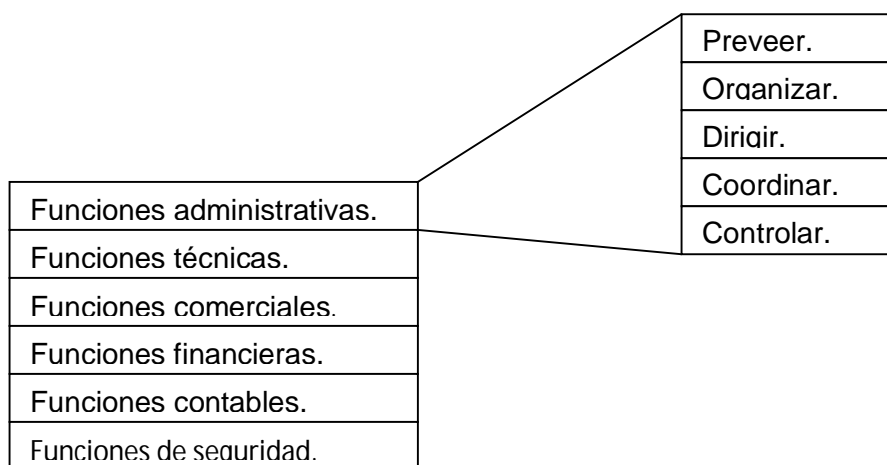
Como ya lo definimos se encarga de:

¹² SILICEO, Alfonso. *Líderes para el siglo XXI*. México, Mc Graw Hill. 1997

- **Planear.** Es mirar el futuro y preparar todo lo que se debe hacer para lograr llegar.
- **Organizar.** Es construir la estructura de la empresa y reflejarla en un ORGANIGRAMA, esta estructura si esta bien diseñada y con las personas idóneas nos ayudan a lograr lo planeado.
- **Dirigir o coordinar.** Es orientar, guiar las personas para que con lo recursos asignados logren también lo planeado. Es unir enlazar todos los esfuerzos humanos para que logren con esos recursos la armonía necesaria para lograr las metas.
- **Controlar.** Las empresas fijan unas normas o reglamentos que deben ser acatadas por todos los componentes de la empresa sean operativos o directivos. Esta función se encarga de “velar” que lo planeado se cumpla bajo los parámetros asignados.

NOTA: Más adelante definiremos ampliamente cada una de las funciones del proceso administrativo, lo importante ahora es saber que la empresa tiene unas funciones y que en una de ellas la función administrativa es donde se genera el proceso administrativo.

Véase cuadro donde gráficamente se representa lo anterior.



CHIAVENATO, Idalberto. P.: 105.

A continuación vamos a desglosar más ampliamente cada etapa del proceso administrativo.

3.2. Planeación

Como lo mencionamos anteriormente según Taylor, las empresas no pueden trabajar sobre la base de la improvisación, lo ideal es planear lo que se va hacer y que debe hacerse para lograrlo.

Una definición de planear es:

“Definir los objetivos y escoger el camino más indicado para lograrlos, define a donde queremos llegar, lo que debe hacerse para lograrlo, cuando hacerlo como hacerlo y en que secuencia”.

La planeación debe tener un orden para que se logre así.

3.2.1. Establecer los objetivos

Debe ser la primera acción, acá se establecen los objetivos y los resultados seleccionados que se quieren lograr este debe contener: donde y en qué tiempo se cumplirán lo importante es conseguir esos objetivos y que una vez se logren se conviertan en una realidad para la empresa.

Las empresas tienen varios objetivos y unos son más importantes que otros, esto depende del nivel diríamos jerárquico desde donde se planteen es decir existen objetivos para:

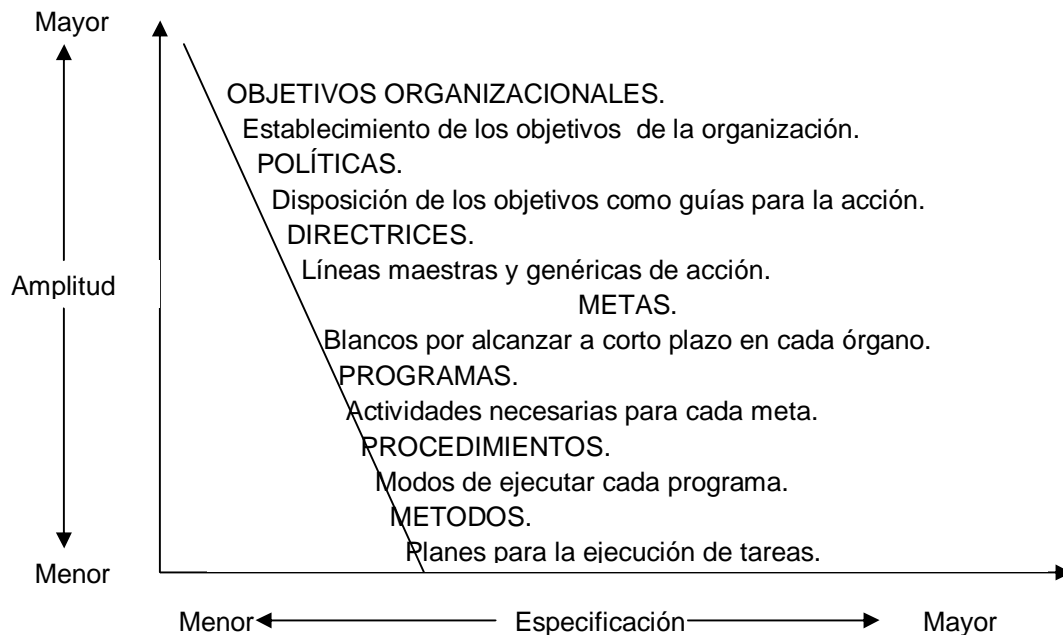
- Gerencias
- Divisiones
- Departamentos
- Secciones
- Parte operativa etc.
- Veamos entonces cual es el orden que se le puede dar a esos objetivos

3.2.2. Jerarquía de los objetivos

Es fácil decir que un objetivo que viene desde la gerencia general es más importante que cualquier otro que se tenga en otra dependencia de la empresa. Entonces se pueden dar en la siguiente línea: objetivos globales que se dan en la cabeza de la empresa hasta los objetivos operativos que son las tareas diarias de las personas que trabajan en la base de la empresa.

La planeación tiene objetivos a largo plazo que buscan cumplir las políticas de la empresa y a corto plazo que buscan cumplir con lo que se hace a diario.

En el grafico que se ve a continuación aparece el orden jerárquico de estos objetivos.



CHIAVENATO, Idalberto. P.:251.

3.2.3. Cobertura de la planeación.

Veamos a continuación los tres niveles que existen de planeación

A. Estratégica. Digamos que es la más importante de la empresa, la más amplia porque debe alcanzar todos los niveles sus características son:

Proyectada a largo plazo.

La empresa se ve como una sola unidad.

Y los objetivos se fijan desde la alta gerencia de la empresa.

B. Táctica. Es la planeación o fijación de objetivos que se hace en otros niveles como departamentos secciones o dependencias entre sus características tenemos:

Proyectada a corto plazo por lo general a un año.

Abarca como lo planteamos departamentos, direcciones etc., estos deben cumplir esos objetivos con los recursos que se les asigne.

Los objetivos los definen cada departamento, dirección o sección.

C. Operacionales. Cada tarea de cada uno de los operarios es previamente planeada y es lo que a diario cada uno de ellos tiene que hacer.

Entre sus características están:

Proyectada a corto plazo, casi de diario cumplimiento.

Abarca cada tarea o actividad personal aisladamente.

Busca el logro de metas específicas.

Es cada tarea o actividad o función del empleado.

3.2.4. Tipos de planes

Por lo general la planeación da sus frutos cada año y esto es lo que llamamos un PLAN, y es resultado de la planeación, los planes tienen el propósito de prevenir, programar y coordinar.

Un plan debe describir una guía a seguir, y debe proporcionar respuestas a las preguntas: que, como, cuando, donde porque con quien y para que se hace lo que se plantea en los objetivos tanto generales como específicos.

Existen los siguientes tipos de planes:

- **Relacionados con métodos.** Denominados también procedimientos, forma de hacer el trabajo y formas de ejecutarlos,
- **Relacionados con el dinero.** Llamados también presupuestos son los relacionados con los costos, ingresos y gastos en un tiempo predeterminado.
- **Relacionados con el tiempo.** Son programas o programaciones, algunos los llaman cronogramas y en ellos se describen las actividades el tiempo en el que se deben desarrollar.
- **Relacionados con comportamientos.** Son normas o reglamentos y se encargan de regular como su nombre lo dice la forma de actuar de comportarse en los sitios de trabajo, en algunos casos existen los llamados códigos disciplinarios.

Luego de la planeación en el proceso administrativo sigue:

3.3. Organización

Veamos algunas definiciones de organización pues también es una palabra que se puede interpretar de varias formas.

3.3.1. Organización como entidad social

Personas que interactúan entre ellas para lograr objetivos comunes”.

3.3.2. Organización

Es cualquier cosa que el hombre quiera lograr o hacer y que si sigue una lógica lo puede conseguir.

Pero desde el punto de vista de las empresas la organización puede ser:

3.3.3. Organización formal

Es cuando el trabajo se divide racionalmente ósea persona ocupando los cargos para los cuales son aptos o competentes hoy día.

Estas funciones deben estar claramente establecidas en los manuales de funciones que deben tener las empresas.

3.3.4. Organización informal

Es la que surge espontáneamente, se da por una relación de respeto, de unas buenas relaciones humanas de quienes ocupan cargos de manejo.

Este tipo de organización no figura en ningún organigrama y las personas la acogen por los elementos ya mencionados, ya que ven estas personas como ejemplo o líderes.

3.3.5. Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo

Como ya lo expresamos organización o administrar es el acto integrar o estructurar los recursos de la empresa y establecer una acertada relación entre ellos.

La organización aparece como la segunda función del proceso administrativo depende de la planeación, dirección y control para conformarlo.

Para que el proceso se cumpla, los integrantes de la empresa deben tener claramente definidas sus funciones y niveles jerárquicos y que no se generen confusiones o conflictos y esto se puede lograr si se dan estas características:

- señalar cuales son las actividades específicas para alcanzar los objetivos de la empresa.

- agrupar estas actividades en un orden lógico, gerencias, departamentos secciones etc.
- escoger las personas idóneas para ocupar estos cargos y darles las funciones acertadas para que puedan cumplir con sus objetivos.

3.3.6. Cobertura de la organización

Las organizaciones todas son diferentes las unas de las otras sin embargo para todas podemos definir la cobertura en tres niveles.

- **Nivel global.** Es la organización que abarca toda la empresa en su totalidad.
- **A nivel de departamentos.** Es la organización que abarca a cada parte de la empresa llámese departamento sección o dirección.
- **A nivel de tareas y operaciones.** Es la organización que abarca cada tarea, función o actividad de los empleados de la empresa.

Cobertura	Tipo de diseño	contenido	resultado
Nivel global	Diseño organizacional	La empresa como una totalidad	Tipos de organización
Nivel departamento	Diseño por departamentos	Cada departamento aisladamente	Tipos de departamento
Nivel individual	Diseño de cargos y tareas	Sólo cada tareas u operación	Análisis y descripción de cargos

CHIAVENATO, Idalberto. P.:257.

3.4. Dirección

Esta es la tercera de las funciones del proceso administrativo y se da después de la planeación y la organización.

Como las anteriores también debe ser una función bien definida y se encarga básicamente de guiar e informar acertadamente a los integrantes de la empresa para que cumplan con lo que se planeó.

Es la relación que existe entre los empleados y los jefes y no es fácil que se logre, sin embargo si el proceso está bien definido esta parte de SUBORDINACIÓN también se puede manejar fácilmente, todo depende de una buena comunicación y motivación para lograr esta armonía entre operarios y jefes.

En la dirección se dan dos elementos necesarios para lograr los objetivos y son:

3.4.1. Autoridad y poder

Si se quieren lograr estos objetivos, las personas necesariamente deben ser dirigidas y estas son influenciadas mediante esta autoridad o este poder y se puede hacer por:

- Persuasión
- Coacción
- Sanciones
- Recompensas etc.

3.4.2. Poder

Es la capacidad o “potencialidad que tiene una persona para influir sobre los demás y algunas veces este poder se da inclusive sin que la persona lo sepa.

Este poder no tiene nada por escrito solo se logra por respeto o por temor en fin es algo mas informal que establecido en algún documento o reglamento.

3.4.3. Autoridad

Es ya poder pero este si “institucionalizado” y se refiere al poder que da un cargo en la empresa que genera inmediatamente una relación entre ese jefe y el empleado.

Esta autoridad debe estar claramente reflejada en los manuales de procedimientos de la empresa para que no existan abusos, y en los organigramas definirlos muy bien para que las personas no se confundan.

Como vemos la diferencia básicamente esta en que algunos obtienen poder por respeto, temor o los años hacen que esta persona se convierta en lideres y existe el poder que da un cargo y las funciones que allí se describen.

3.4.4. Cobertura del poder

3.4.5. Dirigir

Es saber interpretar y conocer los planes y luego tener las capacidades de dárselos a conocer a los demás, para lograr esto veamos como se puede dar:

Directores dirigen gerentes

Gerentes dirigen supervisores

Supervisores dirigen operarios, obreros.

Como vemos la dirección se puede dividir en tres niveles:

Nivel global. Es la dirección que abarca la empresa en su totalidad lo llaman el NIVEL ESTRATEGICO DE LA EMPRESA, esta dirección le pertenece al director a la persona más importante de la empresa.

Nivel de departamento. Es la dirección que abarca a cada uno de los departamentos y que lo ejercen los jefes de estos, lo llaman el NIVEL TACTICO DE LA EMPRESA.

Nivel operativo. Es la dirección que abarca a los grupos de persona y sus tareas a cumplir es llamada a ejercer por parte de los supervisores directamente sobre los operarios o base operativa de la empresa, la llaman A NIVEL OPERACIONAL DE LA EMPRESA.

Nivel de la organización	Nivel de dirección	Cargos implicados	cobertura
Estratégico	Dirección	Directores y altos ejecutivos	La empresa o áreas de la empresa
Táctico	Gerencia	Gerentes y personal intermedio	Cada departamento o unidad de la empresa
operacional	Supervisión	Supervisores y encargados	Cada grupo de personas o tareas

CHIAVENATO, Idalberto. P.:259.

3.4.6. Control

Es la cuarta función del proceso administrativo y se encarga de velar porque lo que se planeó si se cumpla bajo los parámetros establecidos y si no se hace tener la capacidad de corregir, pero este control se hace bajo los siguientes conceptos:

- **Función restrictiva y coercitiva**

Utilizado para impedir comportamientos o limitarlos en este caso se puede decir que el control es negativo, pero se da porque en las empresas se debe controlar a las personas para que cumplan los códigos establecidos de comportamientos.

- **Como sistema automático de regulación.** La dirección debe estar preparada para detectar irregularidades o desviaciones en los procesos que se dan en la empresa para lograr los objetivos, cuando estos problemas se presentan debe implementar mecanismos para corregir la situación, lo importante es saber que inconvenientes se pueden presentar y tener las respuesta.

- **Como función administrativa.** Podemos decir que es el control ya como parte fundamental del proceso administrativo y como ya lo expresamos es la cuarta función y su finalidad es asegurarse que lo que se planeó se organizó y dirige si se cumplió correctamente.

El control debe cumplir con un ciclo y también debe reunir algunos requisitos para que se dé, las fases de este ciclo según Murillo, se definen así:

- **Establecer criterios de medida.** Es el desempeño que se quiere y se refiere a las normas existentes para tomar decisiones. Estos estándares se reflejan en tiempo, dinero, calidad, costos, gastos, utilidades etc.
- **Observación del desempeño.** Mediante el método utilizado en investigación de mercados llamado LA OBSERVACIÓN, se obtiene información sobre lo que se controla. Es importante para controlar a las personas y su desempeño cuando están realizando sus tareas, y lo importante es tener conocimiento de que se está controlando para que no se confundan.
- **Comparación del desempeño con lo establecido.** Todo lo que el hombre desarrolle está condicionado a: errores, desviaciones, variaciones, lo importante es que el control esté preparado para corregir estas novedades y no apartarse de lo que realmente se planeó.

La comparación es mirar que se tiene como objetivo y que está haciendo la persona y si existen las novedades planteadas tomar las decisiones para volver a encauzar a las personas.

- **Acciones correctivas.** Como su nombre lo dice, los encargados del control de la empresa deben tomar acciones para volver a la armonía que se necesita para cumplir los objetivos¹³.

3.4.7. Cobertura del control

Como vimos la planeación es la cabeza del proceso administrativo y el control se encarga prácticamente de “cerrar” ese proceso, la cobertura del control como en la planeación se da en cada uno de los niveles de la empresa ósea:

- Control a nivel:
- Estratégico
- Táctico
- Operativo.

¹³ OP, Cit. MURILLO.

3.4.8. Dinámica administrativa

La dinámica administrativa es la forma como funcionan esas actividades que se desarrollan en ellas para darles "vida" y se pueden definir como: integración, mando y control.

3.4.9. Integración

Reúne las siguientes actividades que son fundamentales en las empresas.

- **Reclutamiento o selección de personal.** Esta palabra reclutamiento la toma la administración del lenguaje de la milicia y su significado es buscar personas o trabajadores aptos para desarrollar las labores gerenciales u operativas.
- **Introducción.** Es contar con los mecanismos o tecnología apropiada para saber si estas personas que ocuparan los cargos si son las adecuadas, es el aporte técnico para seleccionar el personal.
- **Desarrollo.** Luego de ese proceso anterior, viene el adiestramiento o la preparación de esas personas escogidas, en algunos procesos se llama la inducción.

Nota: es bueno destacar que las empresas de hoy no buscan personal para capacitar, lo buscan ya capacitado (por competencias).

3.4.10. Mando

Esta actividad también se da bajo dos funciones:

- **Autoridad.** Es una función difícil de asimilar, ya que los empleados en las organizaciones miraban el mando sólo con temor y se le daba un respeto a veces no merecido, hoy en día quienes ejercen el mando se miran más como colaboradores o coordinadores de funciones pero sin perder sus responsabilidades.
- **Comunicación.** Es la base fundamental de una buena relación entre las funciones estratégicas, tácticas y operativas de la empresa y se debe dar en forma vertical y horizontal si se quiere que todos los integrantes de la empresa entiendan y cumplan con los objetivos.

3.4.11. Control

Que se plantea en los siguientes pasos

Fijación y establecimiento. Es que controles se deben establecer en cada proceso y reconocer cuáles serán los más efectivos para que las personas que participan en la labor cumplan los objetivos.

Operación. El control se debe efectuar por todos los directivos y en todos los niveles, consiste en comparar lo que se planeó con los resultados obtenidos.

Interpretación de resultados. Que puede arrojar los siguientes resultados luego de la comparación realizada:

Se obtuvo realmente lo que se esperaba

Se obtuvo solo una parte de lo esperado

Se obtuvo más de lo esperado

Hubo otros resultados sea negativos o positivos distintos a los esperados.

3.5. Ejercicios por temas

3.5.1. Ejercicio del tema 1

¿Porque cree usted que el proceso administrativo se da en la función administrativa de la empresa? (Analice el gráfico)

3.5.2. Ejercicio del tema 2

Amplíe y establezca una diferencia clara entre los tres niveles de planeación a saber: Estratégico, táctico y operacional

3.5.3. Ejercicio del tema 3

Realice una revisión bibliográfica donde amplíe las características de las organizaciones formal e informal. Incluya mínimo tres autores

3.5.4. Ejercicio del tema 4

Investigue:

- ¿Qué es mando?
- ¿Qué es autoridad?
- ¿Qué es autoridad formal e informal?
- Plantee un ejemplo de autoridad formal e informal.

3.6. Prueba final

Conteste el siguiente cuestionario:

LA DINAMICA ADMINISTRATIVA TIENE LAS SIGUIENTES TRES FUNCIONES.

INTEGRACIÓN

- Reclutamiento y selección.
- Introducción.
- Desarrollo.

MANDO

- Autoridad.
- Desarrollo.

CONTROL

EN EL PROCESO DE ADMINISTRAR INVESTIGAR.

- Administración estratégica.
- Selección de misión, visión y metas.
- Análisis interno y externo.

SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

- Nivel funcional.
- Nivel de negocio.
- Nivel corporativo.
- Estrategias globales.

EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA INVESTIGAR.

- Diseño de la estructura organizacional.
- Sistema de control.
- Adecuación de la estrategia, La estructura y los controles.
- Manejo de conflictos.
- Ciclo de retroalimentación.

3.7. Actividad

Investigue y relacione las principales características observadas de empresas que actualmente se manejan con autoridad formal e informal.

4. ADMINISTRACIÓN CLÁSICA VERSUS ADMINISTRACIÓN POR LIDERAZGO

Objetivo General

Analizar las diferencias entre el modelo clásico de la administración y la administración por liderazgo

Objetivos específicos

- Analizar los cambios y transformaciones de la administración y su función en la organización.
- Identificar las nociones básicas del líder y sus funciones en la organización.
- Asimilar conceptos como: motivación, manejo del tiempo, construcción de relaciones, trabajo de equipo y manejo del estrés, en una organización.

Prueba inicial

Para usted:

- ¿Qué es una misión?
- ¿Que define una misión?

4.1. El proceso de administrar o administración estratégica

El proceso de administrar también debe cumplir con un ciclo y este se da en cinco componentes así:

4.1.1. Selección de la misión y metas

Todas las empresas deben tener una misión, una visión que se deben cumplir para cumplir los objetivos que se plantea la empresa veamos continuación algunas definiciones que nos pueden ayudar a comprender que significan estos dos términos para cualquier organización independiente de la actividad que desarrollen.

La selección de la misión y visión relata el porque de la existencia de la empresa y que se debe hacer para obtener resultados posteriormente.

Estos resultados son metas que se trazan a corto, mediano y largo plazo y hablan de los compromisos que se debe tener que se debe tener con los clientes tanto internos como externos, los socios y obligaciones con las normas existentes y el medio ambiente.

4.1.1.1 Misión

Que es la empresa en este momento, debe definir a que a qué negocio se dedica, que necesidades cubre con sus productos o servicios, el mercado en el cual se desempeña o sea quienes son sus clientes, la imagen pública y responsabilidades que debe tener la empresa con: sus clientes internos y externos, cual es el medio en que se desarrolla, cual es su tecnología y los compromisos con el medio ambiente y las normas establecidas y que permiten que el negocio exista.

La misión da respuesta a la pregunta: ¿para que existe la empresa u organización?

4.1.1.2 Visión

Debe definir claramente lo que quiere hacer la empresa en un plazo establecido, su propósito es: guiar, controlar y alentar a la empresa y sus integrantes para alcanzar lo que se desea.

Hoy en día se sugiere que esta visión sea ojala a corto plazo y que en ella se defina claramente la fecha en que se debe cumplir ejemplo que no figure.

En cinco años ser....., sino que figure en el año 2015.....

La visión debe dar respuesta a la pregunta: ¿Qué queremos que sea la empresa en los próximos años.

NOTA. La idea es analizar varias misiones y visiones para mirar en ellas sus componentes y sus obligaciones.

4.1.1.3 Análisis externo

Las empresas no están solas, y deben estar en alerta porque en su entorno se generan unos sinnúmeros de situaciones que la pueden afectar negativa o positivamente.

Los parámetros que debe estar mirando constantemente el dueño del negocio los podemos definir así:

4.1.1.4 Ambiente inmediato

Es mirar la organización como se encuentra competitivamente con empresas similares tanto a nivel nacional como internacional, ver cuál es el impacto que la globalización genera en ellas y lo que se debe hacer para mantenerse en el mercado y la preferencia de los clientes.

4.1.1.5 Análisis interno

Las empresas u organizaciones en su interior también deben estar pendientes, ya que se dan algunas novedades en los procesos que hacen que se generen unas fortalezas, pero también unas debilidades.

Es estar seguro con qué recursos se cuenta y cuales son realmente los que se necesitan para un desarrollo adecuado de los procesos que debe ser realizados bajo los parámetros ya definidos de:

- Eficiencia
- Eficacia
- Innovación
- Calidad
- Aceptación por los clientes etc.

4.1.1.6 Selección estratégica

Cuando el proceso de selección de las fortaleza o debilidades se detectan, la empresa genera unas matrices que se denominan, Según Tannenbaum: FODA O DOFA, donde:

- F: FORTALEZAS
- O: OPORTUNIDADES
- D: DEBILIDADES
- A: AMENAZAS¹⁴.

En las empresas se dan estrategias e los siguientes niveles.

4.1.1.7 A Nivel funcional.

Estas estrategias buscan mejorar la efectividad en los procesos que se dan en el interior de la empresa como en la fabricación, manejo de las materias primas mercadeo etc.

4.1.1.8 A nivel de negocios

Es la posición o mejor la participación que tiene en el mercado la empresa, y esta se identifica cuando se compara con las otras que tiene por objeto elaborar los mismos productos o prestar los mismos servicios.

¹⁴ TANNENBAUM, I. Weschlerf e F. Maparik. LideranCa e OrganizaCa. Atlas. Sao Pablo. 1970

Lo importante es que cuando se haga esta comparación se identifique claramente que factores a favor o en contra se tiene.

4.1.1.9 A nivel global

La globalización de las economías o la apertura económica, hace que las empresas busquen como FORTALEZA, vender sus productos o prestar sus servicios en el extranjero.

Encontrar mercados internacionales que le generen un incremento de sus ingresos y que la fortalezca a nivel nacional e internacional.

4.1.1.10 A nivel corporativo

Las empresas deben enfocarse solo en lo que saben hacer y ha esto deben dedicarse ya que es lo que le genera rentabilidad.

De nuevo decimos que es utilizar los conceptos de eficiencia y eficacia para lograr una real ventaja competitiva sobre las demás.

4.1.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Esta implementación también se da en varias etapas que definiremos así:

4.1.2.1 Diseño de la estructura organizacional

Cuando existe claridad del objeto de la empresa y los perfiles que se necesitan para que las personas desempeñen estos cargos se empiezan a asignar responsabilidades.

Estas responsabilidades se dan en funciones y en autoridad para que las personas puedan tomar decisiones para.

Dividir mejor la organización

Dividir adecuadamente los niveles de autoridad

Dividir adecuadamente los niveles de control

Buscar una adecuada integración entre las personas los procesos y los recursos.

Lo importante es que para lograr lo anterior las personas que lo hagan deben tener un conocimiento integral de la empresa, para saber asignar estas responsabilidades y tareas.

4.1.2.2 Sistemas de control

Encontrar los mecanismos que se ajusten y ayuden a evaluar que lo que se haga si es realmente lo que se planteo en los objetivos o metas de la empresa.

Es controlar las acciones para que estos se logren.

4.1.2.3 Adecuación de la estrategia, la estructura y controles

Es garantizar que se han escogido acertadamente tanto la estrategia, la estructura y los controles y que se den en forma armonizada para que nos ayuden a lograr lo que se quiere en la empresa.

4.1.2.4 Manejo de conflictos

Quizás uno de los retos más grandes en una empresa es manejar las distintas formas de ser de las personas.

Cada grupo tiene una forma de actuar o de pensar y es la capacidad directiva lo que logra que a pesar de ser distintos, todos se encaminen a cumplir con los mismos objetivos.

Lo primero es reconocer que en las organizaciones primero están los objetivos que estas manifestaciones distintas de la personalidad.

Aquí el líder es donde debe mostrar la capacidad de guiar esas personas que a pesar de distintas debe llevarlas a cumplir las metas de la empresa.

4.1.2.5 Ciclo de retroalimentación

La administración es un proceso constante y por eso va generando información, esta información debe estar revisándose constantemente para saber qué es lo que se está haciendo y revisarlo continuamente con lo que se planeó y estar pendiente de los correctivos que permitan que los procesos no sufran inconvenientes.

4.2. Tema – Contexto administrativo

La administración se debe mostrar a través del tiempo en sus diferentes etapas o fases.

A la administración muchas culturas él han aportado durante el tiempo un sinnúmero de características.

Algunas definiciones de contexto son:

Para la RAE es el “entorno físico o de situación, ya sea político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el cual se considera un hecho”¹⁵.

“Conjunto de circunstancias que rodean o condicionan un hecho”¹⁶.

¹⁵ Diccionario de la lengua española [online] contexto. Recuperado el 27 de marzo de 2010 de: <http://www.wordreference.com/es/en/frames.asp?es=contexto>

Es también la historia recopilada en textos o manuscritos, experiencias y que nos cuentan cómo se va desarrollando una actividad a través del tiempo en este caso vamos a elaborar un pequeño resumen de lo que ha sido el desarrollo de la administración y lo que algunas culturas han aportado o aportaron en las administraciones de hoy.

No es hacer el ejercicio que hicimos al principio del módulo sobre el origen de la administración ahora vamos a empezar a desglosar como algunas culturas con las formas como manejaron algunas actividades han dado su aporte a las organizaciones de hoy, culturas como:

4.2.1. Administración china

El orden y diríamos la disciplina que le aplican los chinos a lo que hacen y sobre todo al manejo de la administración pública hace que ellos sobresalgan en el manejo de las empresas pero más del estado que privadas.

4.2.2. Administración de los egipcios

Fueron fuertes y aun conservan su poderío en el manejo de las comunicaciones, pero sobre todo en el sector marítimo, en el uso por parte del pueblo de la tierra, sistemas funcionales burocráticos, y se da una verdadera centralización del poder. Esta forma de administración "WEBER" la llamo SISTEMA BUROCRÁTICO DE LA ADMINISTRACIÓN.

4.2.3. Administración de los romanos

Si bien en un principio los romanos eran una monarquía, fue a partir del año 509 antes de cristo cuando se empiezan a dar los principios de república y fue aquí donde los ciudadanos participan en eventos como:

- **Comicios.** Eventos para poder elegir y ser elegidos.
- **Ediles.** Para la toma de decisiones.
- **Magistrados.** Que se elegían por un periodo de un año para gobernar el país
- **Pretones.** Cuidaban de la justicia.

¹⁶Wordreference: contexto [online]Recuperado el 27 de mardo de 2010 de: <http://www.wordreference.com/definicion/contexto>

- **Magistrados.** componían el senado y tomaban decisiones y controlaban la política tanto interior como exterior.
- **Ejército.** O soldados que estaban completamente preparados para defender su territorio, pero preparados también para arar la tierra y eran los que se encargaban de esta actividad en tiempos de paz.

4.2.4. Administración griega

Se puede decir que ha sido la más trágica de todas ya que atraviesa las siguientes etapas:

- **Monarquía.** Donde todo el poder era del rey quien manejaba a su antojo la administración pública y la justicia.
- **Aristocracia.** Lo podemos llamar el país gobernado por la clase alta o los ricos, estos tomaban todas las decisiones y el pueblo solo acataba lo que ellos que eran dueños de todo les impusieran.
- **Tiranías.** Es el gobernante que se gana el poder por la fuerza, su poder se refleja en el temor de la gente del pueblo y su incapacidad de responderle al poderío de este tirano ya que maneja el ejército.
- **Democracia.** Puede que para algunos no sea perfecta, pero si se puede decir que es el sistema de gobierno más justo ya que le da participación a todas las personas independientemente del estrato social al que pertenezcan.
- A pesar de lo trágico que fue la administración para los griegos, algunos aseguran que fueron ellos quienes aportaron el sistema DEMOCRÁTICO, y que fueron ellos los primeros que lograron una verdadera participación de los “pobres” en la toma de decisiones del estado.

4.2.5. Administración en la edad media

Esta época se caracteriza por que se daba lo que llamamos:

- **Feudalismo.** Donde el dueño de la tierra o “señor feudal” era quien gobernaba y tenían siervos casi esclavos que cultivaban para el señor y tenían su pequeña porción de tierra para cultivar para ellos lo indispensable solamente

Su característica era que el señor feudal, tenía mucha tierra la que llamaban feudo, y por lo general Vivian en un castillo.

Acá lo interesante es que él tenía todo el poder sobre ese feudo, recaudaba impuestos, ejercía justicia, dirigía la política, y hasta elaboraba o “acuñaba” su propia moneda.

Algunos dicen que este poder feudal era mayor inclusive al de los reyes que eran sus jefes.

4.2.6. Administración en la edad moderna

Aparecen varias ramas del poder y que se encargan de controlarse unas a otras en nuestro caso y sobre todo en las democracias aparece el poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Podemos concluir que el contexto administrativo es el resultado hoy de todos los aportes que surgieron de varias culturas y que de alguna manera fueron involucrados en las organizaciones modernas.

Como vimos el trabajo vio la necesidad de organizarse para coordinar los esfuerzos de las personas y los recursos que utilizan en un orden lógico si bien hubo instituciones como la Iglesia Católica, el Ejército y eventos como la Revolución industrial y personajes como algunos filósofos, economistas pioneros y empresarios que aportaron al origen de las administraciones también las culturas antes mencionadas fueron importantes para hacer de las organizaciones lo que son hoy día.

NOTA: La administración hoy es el resultado de muchas experiencias recogidas a través del tiempo y acogidas por gobernantes y empresarios.

4.3. Transformación organizacional

Los cambios y desarrollos humanos sobre todos tecnológicos, hacen que las empresas se transformen y adopten estos nuevos conceptos organizacionales y económicos.

La idea de innovar y fortalecer los negocios tiene que ser una voluntad continua ya que si los cambios no se involucran a estos, corren el riesgo de desaparecer.

Las empresas de ahora dependen de la capacidad que tengan de acomodarse a todos esos cambios cada vez más rápidos que se dan en los campos tecnológicos, del comportamiento humano, económicos y que de alguna manera afectan positiva o negativamente a las empresas,

Existen fenómenos que se pueden controlar y que de alguna manera las empresas tienen planificadas estrategias para cuando se presenten, pero también existen fenómenos que los empresarios no pueden controlar y pueden afectarlos como: fenómenos naturales, fenómenos económicos como el cambio de la moneda, avances tecnológicos etc.

Lo importante es la capacidad de gestión que debe tener el administrador para acomodarse y no dejarse sacar del mercado.

4.3.1. El líder

Una de las preguntas más comunes que se hacen las personas cuando se trata el tema de liderazgo, es: ¿será qué líder nace o el líder se hace? , Sin embargo vemos que ninguna de las dos opciones se puede descartar y para eso definamos algunos conceptos sobre esta palabra que es tan importante en las organizaciones de hoy día.

Uno diría que sólo en las empresas se da el liderazgo en los cargos donde se encuentran las responsabilidades, pero este concepto también debe ser adoptado por la parte operativa, pues en sus funciones esta la base para satisfacer adecuadamente a los clientes.

La capacidad que tienen las persona para influir sobre las demás, y sobre todo cuando esta influencia se da por una norma, no se debe confundir.

Algunas veces las personas se extralimitan cuando se da esta situación.

Hay líderes que lo son porque reúnen unas características en su personalidad, que hacen que las personas los miren como tal, y existen líderes como ya lo expresamos que lo son porque una norma le entrega la calidad de líderes.

El líder se forma para tomar decisiones y debe conocer todas las actividades que se dan en el proceso administrativo.

El líder debe ser un guía que participe en el equipo y le ayude a éste a cumplir sus objetivos.

Una ayuda fundamental para un líder, es que este liderazgo se complemente con una buena comunicación, el saber expresar los objetivos con un lenguaje claro es de gran ayuda para que los integrantes de la organización desarrollen su labor.

Sin embargo se puede dar el caso que a pesar que una persona tenga funciones de líder, este liderazgo por diversas situaciones no es aceptado y existen característicos personales que hace que los demás no lo respeten como líder.

En el liderazgo también se da la informalidad que es aquel liderazgo que da el respeto por los años, el respeto por lo que representa esa persona para la empresa etc. y el formal que es el liderazgo que entrega la normatividad que le dice a los demás que usted es el líder o el jefe.

4.3.2. Concepto de liderazgo

Para manejar o dirigir cualquier actividad en la vida es necesario que en esta actividad se identifique a quien debe ser la cabeza o guía, y para que esta actividad se desarrolle positivamente debe contar con un guía o líder que tenga las características necesarias para que los demás lo acojan y lo respeten.

“liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana”¹⁷.

El liderazgo también tiene la alternativa de convertirse en una actitud negativa, si esa persona que asume o se la entrega el rol de jefe no reúne el conocimiento de lo que se hace, si no entiende sus dirigidos y si no es un ejemplo como persona, puede correr el riesgo que los objetivos no se cumplan y que la productividad de la empresa se afecte.

4.3.3. El líder como constructor de organización

Saber seleccionar las personas idóneas para ocupar los cargos de dirección en el interior de una organización no es una tarea simple, cada integrante del grupo directivo debe ser seleccionado con mucho cuidado, pues de ellos depende que la organización se desarrolle positivamente en el tiempo.

Para seleccionar un líder se debe hacer bajo los parámetros del conocimiento, pero también que reúna unas cualidades éticas y morales para que sirva de ejemplo para quienes serán sus dirigidos.

Una buena selección de unos buenos líderes hace simple el futuro de las empresas.

A raíz de lo importante que es el líder en la organización, se les pide a los estudiantes que investiguen las siguientes teorías:

¹⁷ R. Tannenbaum, I. Weschler e F. Maparik, Liderança e OrganizaÇã, São Pablo, Ed. Atlas, 1970.

Autocrático	Democrático	Liberal (<i>laissez-faire</i>)
El lides fija directrices sin participar del gripo.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulando y apoyando por el líder.	Libertad completa para las decisiones grupales, con participación minima del líder.
El líder determina una a una las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas —en la medida en que se hace necesario—, de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo. Y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas logran así nuevas perceptivas, a través de los debates.	La participación del líder en el debate es limitada. Sólo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podría asumir información si la solicitan.
El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.	La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.	Tanto la división de las tareas como la escogencia de compañeros quedan a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.
El líder es dominante. Hace los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro de	El líder busca ser un miembro más del grupo, en espíritu. sin encargarse	El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los

CHIAVENATO, Idalberto. P.:171.

4.3.4. Las gestiones en el liderazgo

Si miramos la gestión como la capacidad de conseguir resultados, con esto podemos definir que la capacidad de gestión del líder se da cuando encuentra con los recursos asignados, los resultados esperados por la empresa.

Algunos miden la gestión cuando se presentan inconvenientes o problemas en los procesos y se deben tomar soluciones inmediatas, esta capacidad de tomar decisiones en momentos difíciles sirve para calificar si se es un buen gestor o no.

Algunos reconocen un verdadero "líder gestor" cuando en los momentos difíciles encuentran la solución a los problemas.

No es lo mismo administrar una empresa cuando se tiene una buena posición económica, que cuando no se tiene dinero, en esta última es cuando el líder mide su capacidad de gestión.

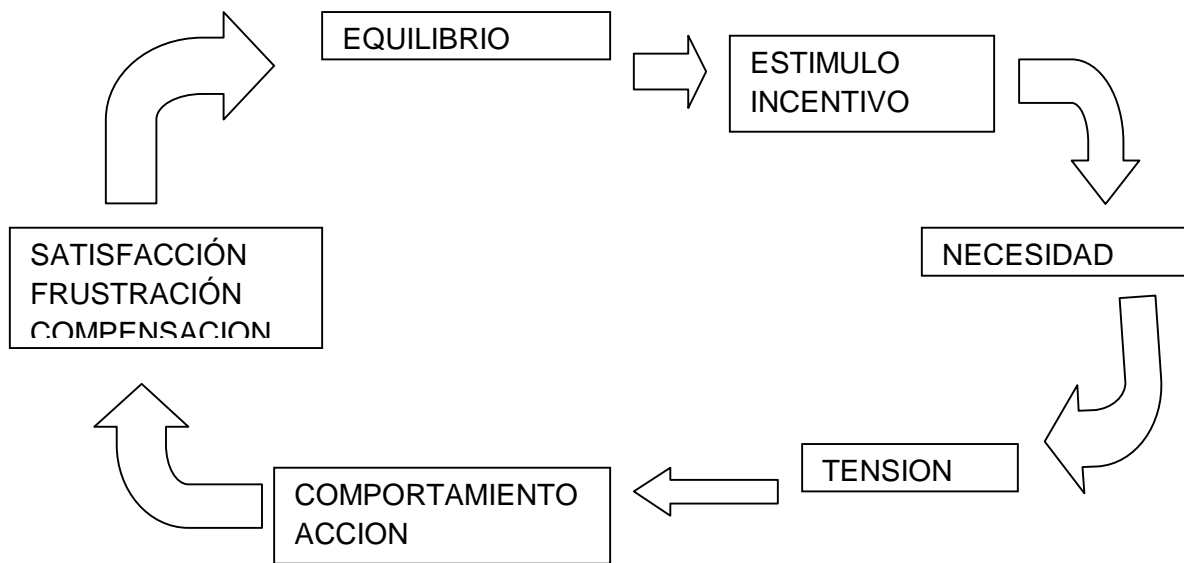
4.3.5. Motivación

Otro elemento fundamental para la buena marcha de las organizaciones es precisamente la motivación, pero esta depende de todo el grupo en general, pero es indudable que el estilo con el cual se administre la empresa influye mucho para las personas perciban en qué ambiente de trabajo se encuentran.

Lo anterior se define como el CLIMA ORGANIZACIONAL, que se sugiere que las personas deben desarrollar su labor en un ambiente agradable y que de esta forma de sentirse depende también que lo que haga quede bien o no.

De motivación también existen algunas teorías que serán tema de investigación por los alumnos.

Pero para lograr motivar a los demás, a través del tiempo también han surgido unas, no digamos teoría si no estilos de administrar, que buscan de alguna manera alcanzar resultados. Estos estilos de administrar son entre otras:



4.3.6. Manejo del tiempo

El buen manejo de los horarios en las organizaciones, permite el desempeño adecuado de las funciones, pero para el buen uso del tiempo también se tienen que dar unas instrucciones claras,

la información debe ser confiable y que no permita desvíos en los procesos. En el documento publicado por INFOBAE encontramos que:

Prevenir es ganar tiempo

Si prevé la crisis y toma ciertas medidas para evitarlas o enfrentarse a ellas, estará invirtiendo sabiamente su tiempo. Las cosas muy rara vez evolucionan hasta el nivel de la crisis sin alguna advertencia previa. Un poco de previsión y mantenimiento preventivo le asegurara que pasara su tiempo dedicado al logro de sus metas, en vez de pasarlo reaccionando frente a la crisis.

No confundir buena administración del tiempo con apuro

El apuro, aunque parezca lo contrario, no es muy práctico. El apuro ansioso se origina en un deseo insaciable de lograr demasiado o de participar en demasiadas cosas en el tiempo disponible

Divide y vencerás

Al concentrarnos en una sola tarea por vez, no sólo administraremos bien el tiempo, sino que ganamos en eficiencia, las diversas tareas nunca se superponen y no producen confusión y fatiga¹⁸.

Puede que parezca arriesgado decirlo, pero considero, que fuera de los elementos técnicos, humanos financieros etc., las empresas deberían considerar el tiempo como uno de sus recursos fundamentales, pues el buen uso de este hace que los objetivos se puedan cumplir.

A veces el tiempo no "rinde" es porque los jefes no delegan funciones y lo quieren hacer todo, es importante que el logro deseado en una empresa sea compromiso de todos.

Delegar es básico lo importante es que esta delegación de funciones y de poder se haga de una forma responsable y clara, aquí volvemos hacer énfasis en lo importante de una buena comunicación y que tenga reglas claras.

4.3.7. Trabajo en equipo

Si algo es complicado es "sincronizar" las personas para que a pesar de ser tan distintos apunten a cumplir los objetivos.

¹⁸ INFOBAE Como administrar el tiempo en forma eficaz. Argentina [online].recuperado el 19 de marzo de 2010 de:
http://www.manueltessi.com/entrevistas/infobae_profesional_como_administrar_el_tiempo_en_forma_eficaz.pdf

Para esto existe una teoría llamada empoderamiento o EMPOWERMENT, que sugiere que en las empresas se deben generar los espacios y los tiempos para que las personas manifiesten libremente sus conocimientos, aptitudes.

Lo importante es que estas aptitudes y conocimientos si sean un aporte para la organización.

Cuando se logra el empoderamiento también se logran beneficios como:

Aumenta el compromiso por lo que se hace

Elimina obstáculos sobretodo de liderazgos negativos

Genera confianza entre los integrantes del grupo

Aumenta la responsabilidad

Mejora la actitud al trabajo

Es de gran importancia para la misión y la visión de la empresa.

4.4. Ejercicios por temas

4.4.1. Ejercicio del tema 1

- ¿cuáles son los componentes de una misión?
- ¿cuáles son los compromisos de una misión?
- ¿qué es una visión?
- ¿que define la visión?
- ¿cuáles son los componentes de una visión?
- ¿cuáles son los compromisos de una visión?

4.4.2. Ejercicio del tema 2

- ¿Qué es delegar?
- ¿Criterios para delegar?
- ¿Requisitos para delegar?
- ¿Grados de delegación?

4.4.3. Ejercicio del tema 3

Investigue los siguientes conceptos:

- ¿Cómo se maneja el tiempo en la administración?
- ¿Qué es dinámica de grupo?
- ¿Qué es el grupo como instrumento de cambio?
- ¿Qué es el grupo como meta del cambio?
- ¿Qué es el grupo como agente de cambio?
- ¿Cuáles características debe reunir un grupo?

Para usted:

- ¿Qué es un equipo?
- ¿Qué es trabajar en equipo?
- ¿Qué características debe tener el equipo?
- ¿Qué características debe tener un integrante del equipo?

4.5. Prueba final

Acorde con los conceptos analizados en clase responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué es la motivación?
- ¿Cuál es la importancia de la motivación en las empresas?
- ¿Explique son las necesidades básicas humanas?
- ¿En la administración como se da el ciclo motivacional?

4.6. Actividad

Investigue un ejemplo de misión y visión (ojala fuera el de la empresa en la que actualmente labora) para analizar si cumplen o no con los conceptos vistos en clase.

RESUMEN

4.6.1. RELACIÓN CON OTROS TEMAS

Saber organizarse y trabajar por objetivos comunes siempre será una necesidad latente en las organizaciones públicas y privadas, por ende conocer la historia y aplicar los conceptos de la administración para lograr enfrentarse a un mercado que día a día se está globalizando exigiendo así una preparación acorde a las necesidades mundiales.

Este módulo de Fundamento de Administración fue pensando de tal forma que de las pautas claves para que los estudiantes se desenvuelvan en el ámbito laboral y está directamente relacionado con las siguientes asignaturas:

Fundamentos de mercadeo, investigación de mercados, comportamiento del consumidor, empresarismo I y II.

FUENTES

Libros

BARNES, T (1997). Como Lograr un Liderazgo Exitoso. McGraw-Hill.

BENAVIDES (2003). Administration. Ed McGrawHill. 2003.

BENNIS, Warren y NANUS, Burt. Líderes: Las cuatro claves del Liderazgo eficaz. Ed. Norma. 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 4 ed. Bogota DC.: McGraw-HILL.

CHIAVENATO, Idalberto. (2005) Introducción A La Teoría General De La Administración. 7 ed. McGRAW-HILL. 584 p.

COVEY, Stephen. El Liderazgo centrado en Principios. Barcelona. Ed. Paidós. 1993.

DRUCKER, P. (1986) *Gerencia para el futuro*. Bogotá: Norma.

FERREL O;C, Hirt Geoffrey, RAMOS leticia, Adriaenséns, M y FLORES M, A. (2004). Introducción a los negocios en un mundo cambiante. MC-Graw Hill. p.:243.

George Terry. Principios de Administración. México. 1981.
Gómez. Administración. MC GRAWHILL 2003.

HITT. Administración. Ed Pearson. 2006.

LONDOÑO, CHICA. Carlos y MESA, PRIETO. Rodrigo. GERENCIA y Recursos Humanos. Bogota D.C.
Editorial Norma.

LOVELOCK (2004). Administración de empresas de servicio. Ed. Pearson.

MURILLO, Guillermo. Teorías clásicas de la organización y el management. Ed. Ecoe. 2007.

R. Tannenbaum, I. Weschlerf e F. Maparik, Liderança e Organizaçã, São Pablo, Ed. Atlas, 1970.

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Administración. Prentice Hall. Quinta Edición. 2001.

ROBBINS, S. & DECENZO, D. (2009) Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. 6. Ed. México: Pearson.

ROJAS, Miguel. Administración para ingenieros. 3ª ed. Ed Ecoe. 2006.

RODRÍGUEZ. Administración con enfoque estratégico. Trillas.

SILICEO, Alfonso. Lideres para el siglo XXI, Mac. Graw Hill. México. 1997.

Páginas web

INFOBAE Como administrar el tiempo en forma eficaz. Argentina [online].recuperado el 19 de marzo de 2010 de:
http://www.manueltessi.com/entrevistas/infobae_profesional_como_administrar_el_tiempo_en_forma_eficaz.pdf

Diccionario de la lengua española [online] contexto. Recuperado el 27 de marzo de 2010 de:
<http://www.wordreference.com/es/en/frames.asp?es=contexto>

Wordreference: contexto [online]Recuperado el 27 de mardo de 2010 de:
<http://www.wordreference.com/definicion/contexto>

4.7. METODOLOGÍA

4.7.1. PRESENCIAL

El curso tiene una orientación de tipo teórico, en la que se combinarán exposiciones de tipo magistral con actividades participativas en talleres, discusión de lecturas, trabajo en grupo, exposiciones, etc. Por lo tanto se requiere incentivar el interés y el análisis de los alumnos por cada uno de los temas tratados y la lectura obligatoria y trabajo extra-clase con asesoría del profesor cuando el alumno lo requiera.

Se trabajará en clase con ayudas audiovisuales y didácticas que permitan una mayor interacción entre alumnos y docentes a partir de la "puesta en escena" de los temas.

Algunos de los temas propuestos en el curso se desarrollarán mediante talleres, salidas de campo, consulta de libros y casos empresariales, con el fin de propiciar la desescolarización de los alumnos, iniciativa creativa frente a la búsqueda de información, capacidad de análisis y debate en mesas redondas (ejercicios cortos de seminario).

4.7.2. DISTANCIA

La virtualidad será el componente que logrará acercar al estudiantes a los fundamentos de la administración, la retroalimentación de la información a través de la Internet es la herramienta clave para que los estudiantes logren obtener los distintos documentos y así puedan acceder a la información para más tarde dar respuesta a los distintos ejercicios y exámenes que se realizarán durante el modulo.

EVALUACIÓN

30% Seguimiento
40% 2 Parciales
20% Final
10% Co evaluación