



**UNIREMINGTON**<sup>®</sup>  
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON  
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION**  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

Vicerrectoría de Educación a Distancia y virtual

2016



El módulo de estudio de la asignatura FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION 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

---

##### **Darío Hurtado Cuartas**

Magister en Administración. MBA Universidad de Medellín, 2011, Especialista en Gerencia Social, universidad de Antioquia -2006, Administrador de Empresas 1997. Universidad de Medellín., OTROS ESTUDIOS: (Diplomados, Cursos-Seminarios-capacitación), Diplomado en docencia contemporánea. Universidad Autónoma Latinoamericana. Diplomado en Ética para la Investigación. Universidad CES. Curso de pedagogía para profesionales, Universidad Autónoma Latinoamericana.

[hurtado152@hotmail.com](mailto:hurtado152@hotmail.com)

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

#### RESPONSABLES

---

##### **Hernán Alberto Cuervo Colorado**

Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales

[hcuervo@uniremington.edu.co](mailto:hcuervo@uniremington.edu.co)

##### **Eduardo Alfredo Castillo Builes**

Vicerrector modalidad distancia y virtual

[ecastillo@uniremington.edu.co](mailto:ecastillo@uniremington.edu.co)

##### **Francisco Javier Álvarez Gómez**

Coordinador CUR-Virtual

[falvarez@uniremington.edu.co](mailto:falvarez@uniremington.edu.co)

#### GRUPO DE APOYO

---

Personal de la Unidad CUR-Virtual

##### **EDICIÓN Y MONTAJE**

Primera versión. Febrero de 2011.

Segunda versión. Marzo de 2012

Tercera versión. noviembre de 2015

Cuarta Versión Marzo de 2016

##### **Derechos Reservados**



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

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 MAPA DE LA ASIGNATURA .....	4
2 UNIDAD 1.....	5
2.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	7
3 PISTAS DE APRENDIZAJE .....	90
4 GLOSARIO .....	96
4.1.1 OBJETIVO GENERAL .....	11
4.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
4.2 Tema 1: Origen de la Administración.....	11
4.3 Tema 2: Influencia de algunos filósofos y organizaciones en la Administración.....	16
4.4 Tema 3: La revolución Industrial .....	21
4.5 Tema 4 Conceptos Básicos de organización y empresa.....	23
4.6 Tema 5: Concepto de Administración.....	28
5 BIBLIOGRAFÍA .....	99

# 1 MAPA DE LA ASIGNATURA

## FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION

### PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

La Administración es una ciencia universal y transversal que se aplica en todos los contextos de la vida y de las empresas, más aun cuando en el siglo XXI el mundo se caracteriza por un conjunto de situaciones sin precedentes en la historia de las organizaciones generadas a partir de la internacionalización de los mercados y de una alta complejidad en las actividades económicas, productivas, comerciales y de servicio. Situación que exige hoy adaptar las estructuras, capacidades y el talento humano, con el propósito de facilitar el desarrollo y el fortalecimiento de competencias.

Esta asignatura pretende, alcanzar las competencias básicas en el campo administrativo, base fundamental de la carrera de Administración de Empresas, es decir posibilitar que los profesionales puedan desenvolverse adecuadamente en las distintas situaciones del ambiente empresarial a través de introducir en el futuro los conceptos básicos de Administración así como en las escuelas más importantes que dieron origen al pensamiento administrativo para que descubran la esencia de la materia y así tengan puntos de vista personales y concretos para la buena toma de decisiones. El propósito del curso está orientado a que los estudiantes logren comprender los conceptos esenciales de la complejidad, el pensamiento complejo, las teorías de la complejidad y su relación con el pensamiento complejo de tal suerte que puedan apropiarse del concepto de pensamiento ambiental complejo.

### OBJETIVO GENERAL

Analizar los conceptos básicos relacionados con el origen historia y evolución del pensamiento administrativo, la importancia de las organizaciones, sus fines y el análisis del entorno en el mundo globalizado del siglo XXI.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la transversalidad de la administración su concepto y la importancia y utilidad de la administración en la sociedad, a través del análisis, origen y la evolución de las ciencias administrativas y la influencia de algunas organizaciones en la administración.
- Interpretar la evolución del pensamiento administrativo los enfoques y aportes de algunas teorías estructuralistas y de relaciones humanas.
- Reconocer la importancia y los fines de las organizaciones y su entorno interno y externo.

#### UNIDAD 1: ORIGEN E INTRODUCCION A LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

Tema 1: Origen de la Administración  
Tema 2: Influencia de algunas organizaciones en la Administración.  
Tema 2: La Revolución Industrial  
Tema 4: Conceptos Básicos de organización y empresa.  
Tema 5: Concepto de Administración  
Tema 6: Importancia y utilidad de la Administración.

#### UNIDAD 2: EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Tema 1: Escuelas estructuralistas.  
Tema 2: Escuelas de las relaciones Humanas  
Tema 3: Corrientes Modernas

#### UNIDAD 3: EL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES.

Tema 1: Importancia y fines de las organizaciones  
Tema 2: Entorno interno y externo de las Organizaciones.

## 2 UNIDAD 1

Las siguientes direcciones corresponden a videos que te ayudarán a la comprensión y el mejor aprovechamiento de la unidad y que pueden ser bajados de youtube.



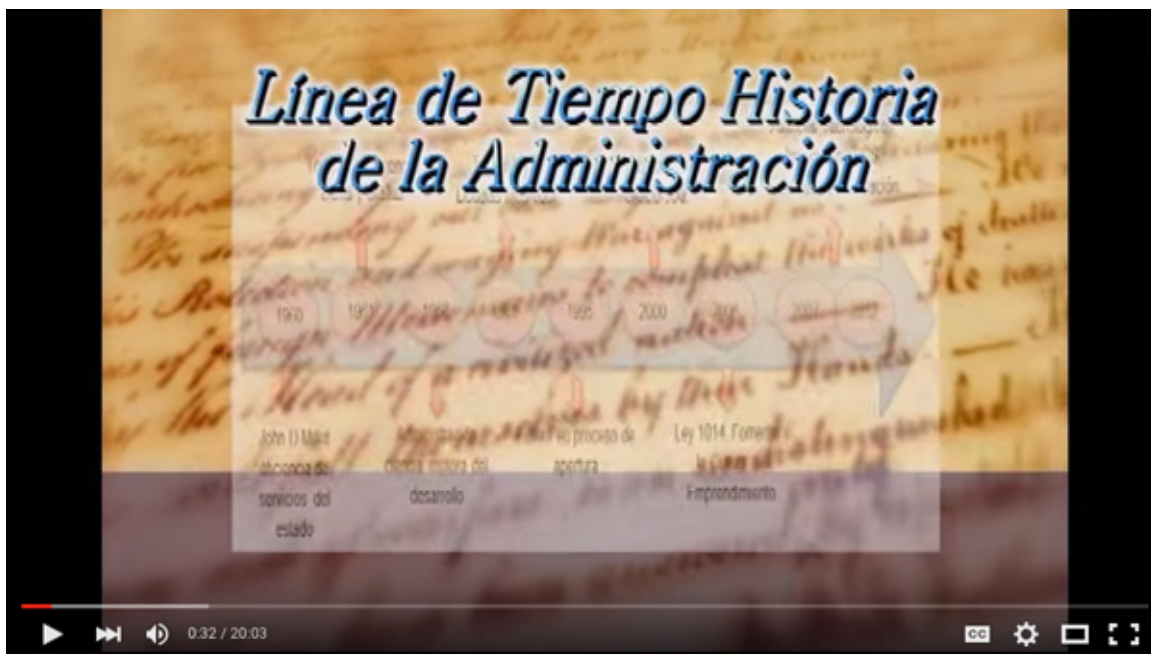
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: UNA DEFINICIÓN MODERNA [Enlace](#)

Hernán Carvajal Pérez, Director General en ESCA, video sobre el concepto de Administración de manera fácil y completo.



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS: UNA DEFINICIÓN MODERNA [Enlace](#)

Entrevista realizada A Juliana Villegas Jefe del Programa de Administración de negocios de la Universidad Eafit de Medellín Colombia.



HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN UPC 2012-1 [Enlace](#)

Los estudiantes del Curso Sistemas de Información Gerencial de Tercer Nivel (2012-1) elaboraron el video denominado LA HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN, con el cual se busca reforzar los conocimientos adquiridos en clase.

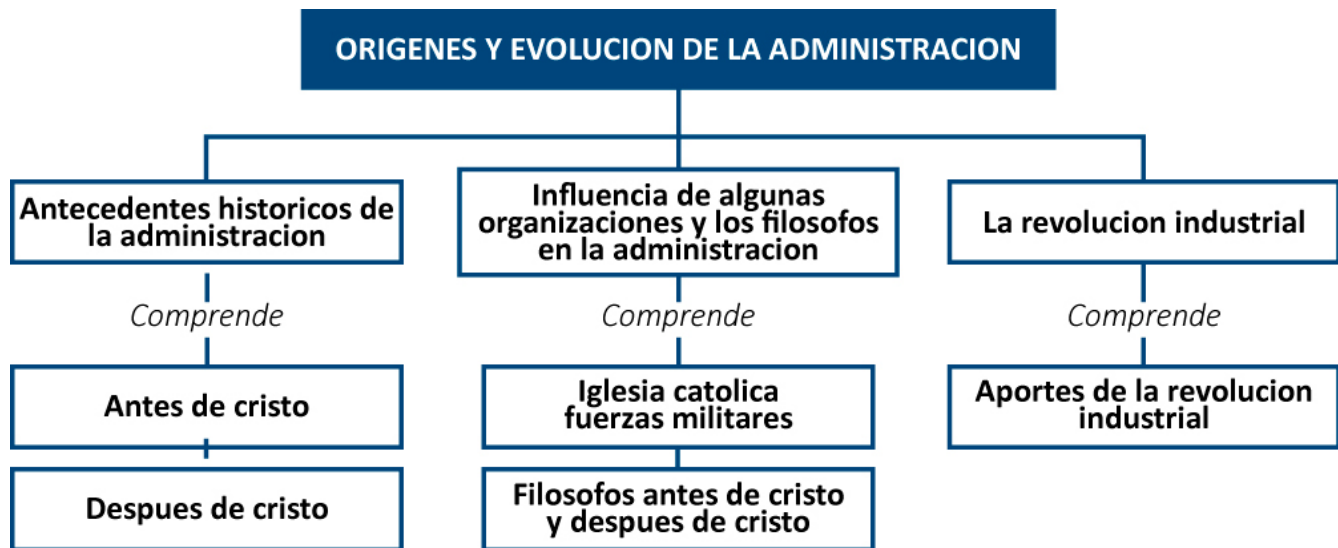


La 1a. revolucion industrial en 4 minutos [Enlace](#)

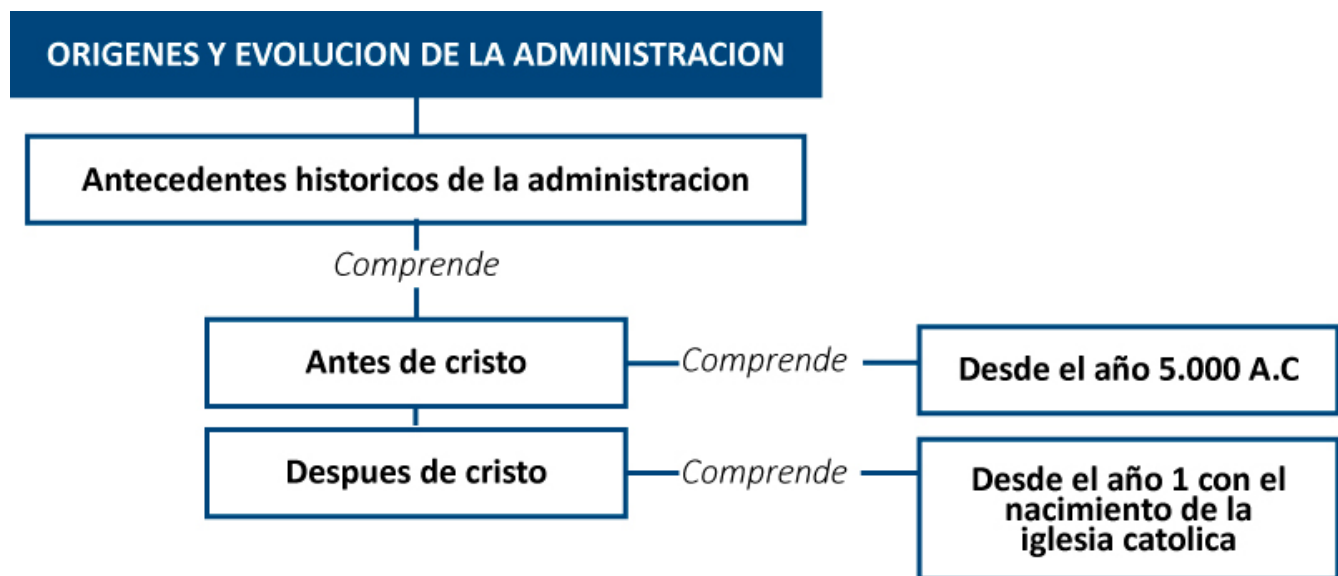
## 2.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS

El desarrollo del tema central de la Unidad 1 se hará con base en perspectivas, cada una de las cuales, a su vez desarrolla un tema.

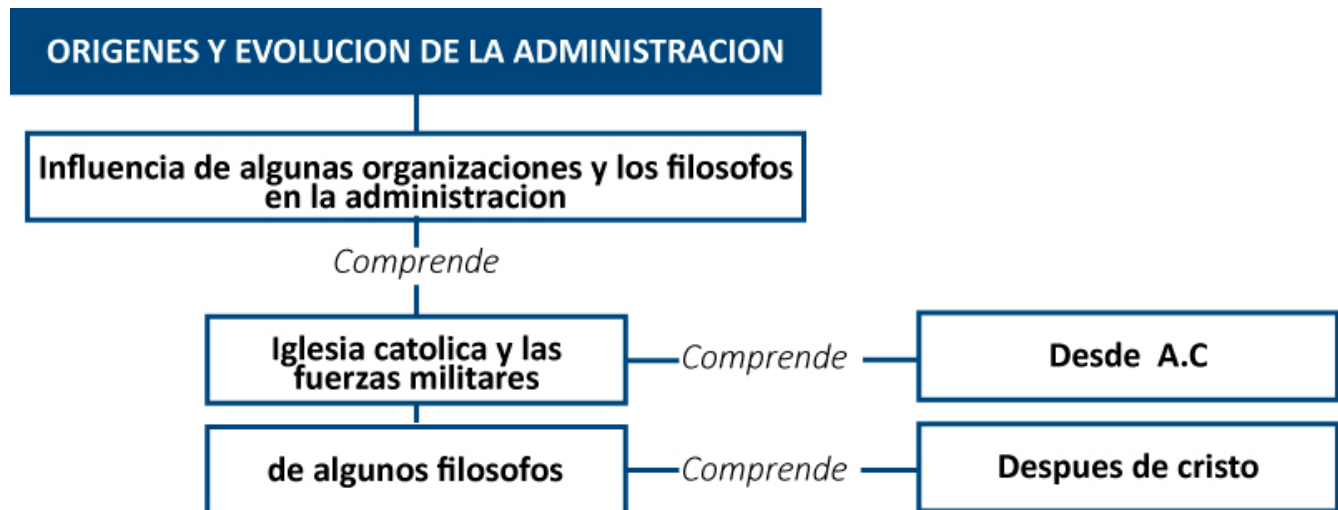
Mapa conceptual 1 -Unidad 1



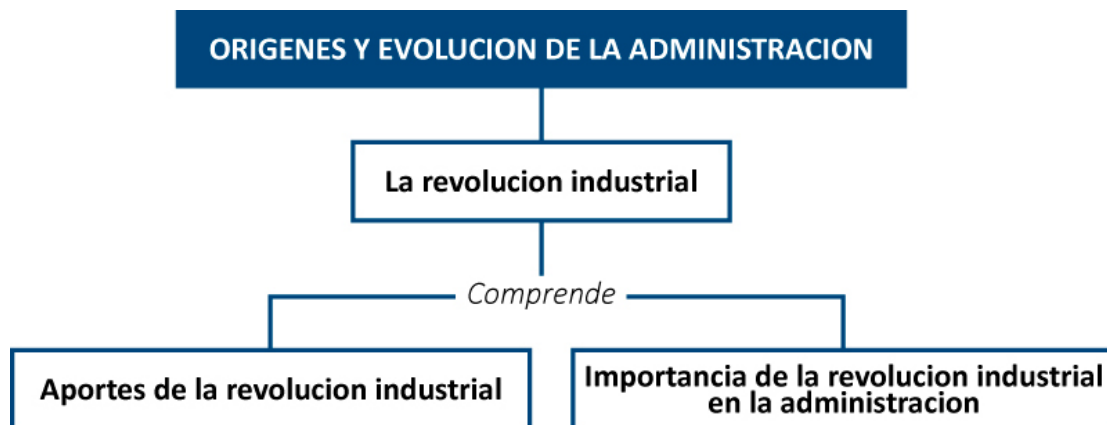
Mapa conceptual 2 de Perspectiva 1-Unidad 1



Mapa conceptual 3 de Perspectiva 2-Unidad 1

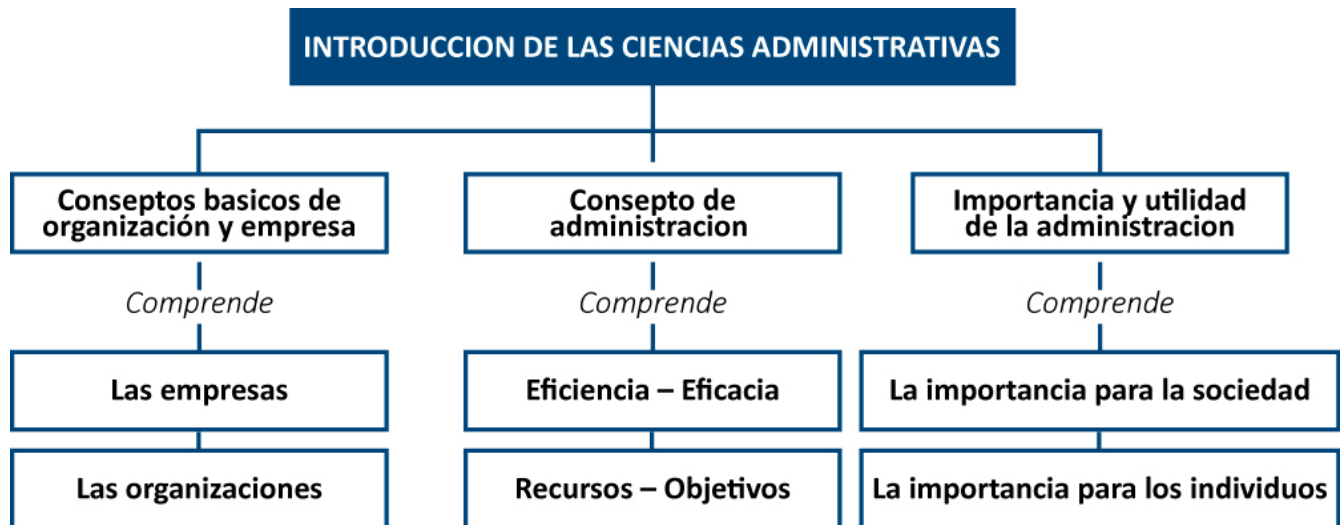


Mapa conceptual 4 perspectiva 3 unidad 1

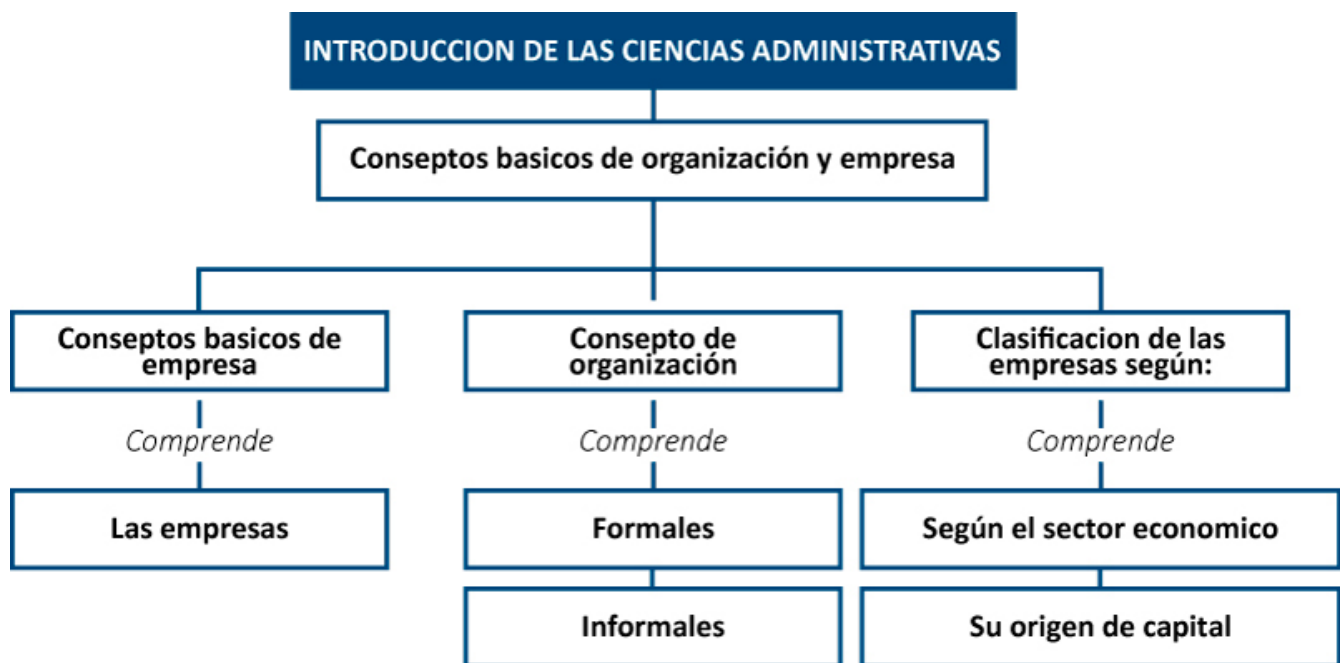




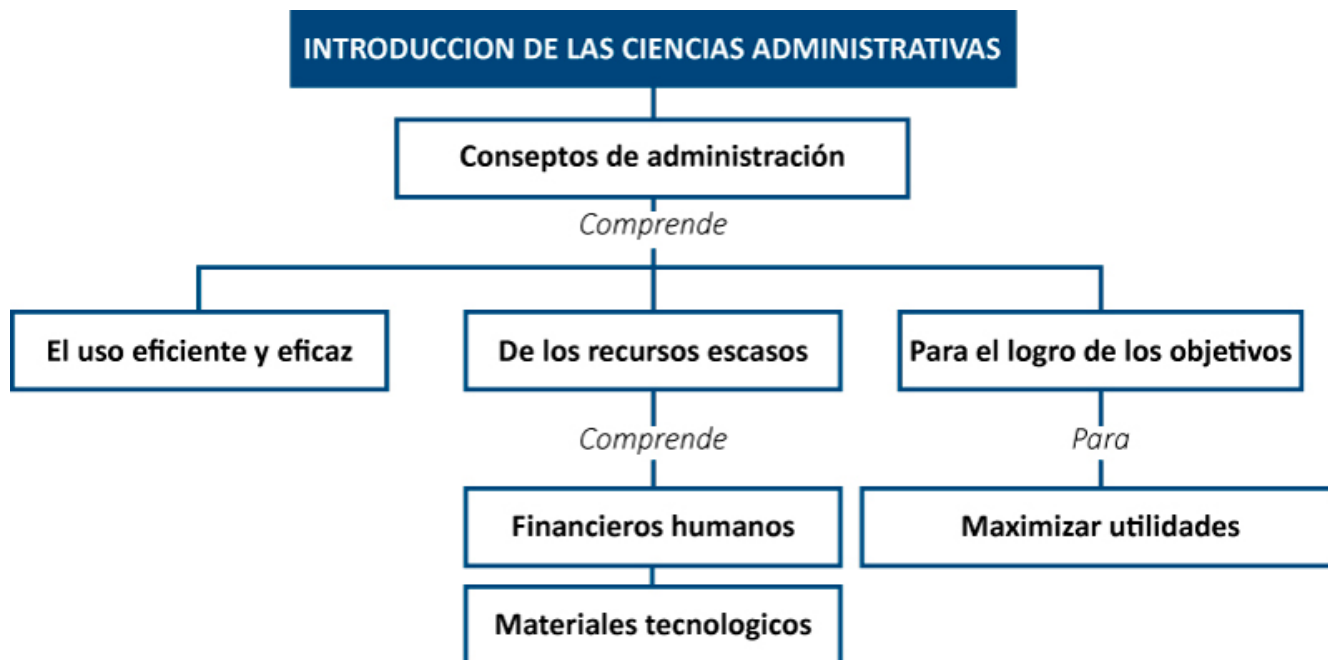
Mapa conceptual 6 unidad 1



Mapa conceptual 7 de Perspectiva 5-Unidad 1



Mapa 8 de Perspectiva 6-Unidad 1



Mapa conceptual 9 de Perspectiva 7-Unidad 1



La administración como hoy se conoce es una profesión joven pero su aplicación data desde los tiempos más remotos, aun desde la era antes de Cristo. Esta ha sido el resultado de todos los tiempos, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros: filósofos, físicos, economistas, estadistas e incluso empresarios que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades.

Para una buena comprensión es necesarios que complementes con otras lecturas y con el trabajo independiente propuesto en la lección.

## 2.1.2 OBJETIVO GENERAL

Reconocer la Importancia de la Administración y su evolución, sus conceptos y los aportes más significativos de las escuelas y herramientas modernas de la administración, el concepto de Administración, la transversalidad de la administración y su aplicación en otros campos del conocimiento.

## 2.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprender la evolución y la historia de la Administración.
- Reconocer los diferentes aportes a la Administración de autores organizaciones y filósofos.
- Identificar la importancia y aportes de la Revolución industrial en la Administración
- Comprender los conceptos de organización y empresa.
- Comprender la los conceptos básicos de administración aplicados y utilizados en las ciencias administrativas.
- Determinar la importancia y utilidad de la Administración

## 2.2 TEMA 1: ORIGEN DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración como hoy se conoce es una profesión joven pero su aplicación data desde los tiempos más remotos, aun desde la era antes de Cristo. Esta ha sido el resultado de todos los tiempos, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros: filósofos, físicos, economistas, estadistas e incluso empresarios que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades hasta llegar la revolución industrial.

Para una buena comprensión es necesarios que complementes con otras lecturas y con el trabajo independiente.

### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**Antes de Cristo:**

AÑOS	EVENTOS	AUTORES
5.000 (a.C)	Sumerios	Establecieron registros escritos para uso comercial y gubernamental.
Tiempos prehistóricos.(a.C)	Se da la administración a través de la necesidad de organizar las tribus en grupos y darles organización. Esto se da a través de las manadas de cazadores y recolectores de alimentos que obedecen a un jefe que toma decisiones y los demás obedecen.	Prehistóricos.
2600 (a.C.) 2000 (a.C)	Descentralización de la organización Reconocimiento de las órdenes escritas.	Egipcios
1800 (a.c)	Control escrito y testimonial, establece el salario mínimo, plantea que la responsabilidad no puede transferirse	Hammurabi (Babilonia)
1941 (a.C)	Concepto de organización Principio escalar.	Hebreos
600 (a.C)	Control de la producción e incentivos salariales.	Nabucodonosor (Babilonia)
500 (a.C)	Reconocimiento de los estándares.	Mencius (China)
400 (a.C)	Reconocimiento de las relaciones humanas, estudio de movimientos, manejo de materiales. Principio de la especialización	Sócrates (Grecia) Ciro (Persia)

		Platón (Grecia)
Civilizaciones de la antigua Grecia y el Imperio Romano	<p>Se encuentran abundantes pruebas de administración en los registros históricos del gobierno, de sus ejércitos y de sus tribunales.</p> <p>La existencia de los magistrados romanos con sus aéreas funcionales de autoridad indica una jerarquía dentro de los romanos y el éxito se basó en la capacidad para organizarse hay capacidad de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización.</li> <li>• Aéreas funcionales.</li> <li>• Líneas de autoridad.</li> </ul>	Romanos

**Después de Cristo:**

Año 1 el nacimiento de la Iglesia Católica.	<p>Desde el transcurso de los siglos, la iglesia católica ha sido la organización más exitosa a través de todos los tiempos, esto lo logró por su estructuración y su delimitación de autoridad con una organización jerárquica muy simple pero exitosa bajo el mando de una máxima autoridad "El Papa".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización jerárquica.</li> <li>• Jerarquía de autoridad.</li> <li>• Estado mayor-El Papa.</li> </ul>	Iglesia Católica
1496.	Contabilidad de costos, inventarios y control	Arsenal de Venecia
1767.	<p>Teoría de la fuente de autoridad.</p> <p>Impacto de la automatización.</p>	Sir James Stuart (Inglaterra)
1776.	Principio de especialización de los trabajadores.	Adam Smith (Inglaterra)

	Concepto de control.	
1799.	Método científico, contabilidad de costos y control de calidad.	Eli Whitney (E.E.U.U)
1832.	Reconocimiento y aplicación de prácticas de personal. Planes de vivienda para obreros como incentivo.	Charles Babbage (Inglaterra)
1856.	Organigramas para mostrar estructura organizacional	Daniel McCallum
1886.	Arte de la administración, ciencia de la misma.	Henry Metcalfe (E.E.U.U)
1900.	Administración científica, incrementos salariales, estudio de métodos. Tiempos y movimientos, énfasis en las tareas.	Frederick Taylor (E.E.U.U.)

### EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

El gran filósofo Confucio sentó las primeras bases de un buen gobierno en China, a pesar de que nunca estuvo satisfecho de los que había aportado con tal fin en los diferentes cargos que desempeñó, desde magistrado local hasta primer ministro. Al retirarse de la vida pública escribió sobre aspectos políticos y gobierno, incluyendo su criterio sobre varias cosas.

Otros contemporáneos de Confucio se interesaron también en los asuntos administrativos y de ellos Micius o Mo-ti fundó, 500 años antes de Jesucristo, una rama de la misma escuela, que difería fundamentalmente en aspectos filosóficos más que en principios.

A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de administración pública.

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tenga en cuenta que:** Uno de los principales economistas y que aporta una sus ideas a las nuevas organizaciones fue: Adam Smith, quien según Chiavenato “introduce conceptos como:

- Especialización de los obreros
- División del trabajo
- Racionalización de la producción

Especialización de las tareas

**No pierda de vista que:** La 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 originan las divisiones en secciones, departamentos gerencias entre otros.

**No olvide que:** La 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, debido a nuevas formas de comercializar los productos, aparecen personas que empiezan a crear sus nuevos negocios. 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 hoy se llama:

#### Teorías Administrativas.

**Recuerde que:** Lo importante para resaltar de las etapas, 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 o actividad a desarrollar.

**Tenga presente que:** Lo importante para resaltar de las etapas, 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 o actividad a desarrollar.

## 2.3 TEMA 2: INFLUENCIA DE ALGUNOS FILÓSOFOS Y ORGANIZACIONES EN LA ADMINISTRACIÓN

### Influencia de los filósofos

La administración tal y como la conocemos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros: filósofos, físicos, economistas, estadistas e incluso empresarios que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades.

### Influencia de los filósofos

Desde la antigüedad, la administración ha venido recibiendo una gran influencia de la filosofía. A continuación, veamos los aportes de algunos de los filósofos más representativos:



[Sócrates](#)

(470 a.c. – 399 a.c.)



[Platón](#)

(429 a.c. – 347 a.c.)



[Aristóteles](#)

(384 a.c. – 322 a.c.)

**ESPACIO PARA ENLACES**



[René Descartes](#)

(1596 – 1626)



[Tomas Hobbes](#)

(1588 – 1679)



[Karl Marx](#)

(1818 – 1883)



### Sócrates

En su discusión con Nicomáquides, expone su punto de vista acerca de la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia.

### Platón

Filósofo griego discípulo de Sócrates, se preocupó profundamente por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural del pueblo griego. En su libro La República expone su punto de vista sobre el estilo democrático de gobierno y sobre la administración de los negocios públicos.

### Aristóteles

Filósofo griego discípulo de Platón, en su libro La Política, estudia la organización del estado y distingue tres formas de administración pública:

- **Monarquía** o gobierno de una persona -que puede redundar en tiranía-.
- **Aristocracia** o gobierno de una élite -que puede degenerar en oligarquía-.
- **Democracia** o gobierno del pueblo -que puede convertirse en anarquía-.

### René Descartes

Filósofo, matemático y físico francés, considerado como el fundador de la filosofía moderna, creador de las famosas coordenadas cartesianas, quien le dio un impulso a las matemáticas y geometría de la época, se hizo celebre por su libro El Discurso del Método.

### Tomas Hobbes

Desarrolla una teoría contractualista del estado, según la cual el hombre primitivo que vivía en estado salvaje, pasó lentamente a la vida social mediante un pacto entre dos.

### Karl Marx

Y su socio Friedrich Engels (1820 – 1895) proponen una teoría del origen económico del Estado. El surgimiento del poder político y del Estado no es más que el fruto de dominación económica del hombre por el hombre. El Estado se convierte en un orden coercitivo, impuesto por una clase social explotadora.

### **■ Influencia de la Iglesia Católica**

Si se trata de juzgar por el tiempo, [la organización formal más eficiente](#) en la historia de la civilización occidental, ha sido la Iglesia Católica.

Su larga vida organizativa se ha debido no solamente al atractivo de sus objetivos, sino también a la efectividad de [sus técnicas de organización y administración](#).

### **Influencia de la Iglesia**

- Organización Jerárquica.
- Jerarquía de Autoridad.
- Líneas Funcionales.
- Estado Mayor -el Papa-.
- Coordinación Funcional.
- Autoridad Divina Superior -la fe, Dios-.

### **la organización formal más eficiente**

En el transcurso de los siglos, la Iglesia Católica estructuró su organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor y su coordinación funcional. La Iglesia cuenta con su organización jerárquica tan simple y eficiente, que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el Papa, cuya autoridad coordinadora le fue delegada por una autoridad divina superior.

### **sus técnicas de organización y administración.**

El desarrollo de jerarquía de autoridad, con su organización jerárquica territorial, la especialización de actividades de acuerdo con las líneas funcionales, y el anticipado uso del mecanismo del estado mayor, son ejemplos sorprendentes de estas técnicas.

### **Influencia de la organización militar**

Algunos de los principios y prácticas más importantes de la administración de la empresa moderna pueden ser atribuidos a las organizaciones militares. Aunque las organizaciones militares permanecieron bastante simples hasta tiempos recientes, estando limitadas en gran parte a los refinamientos de las relaciones de autoridad, [han mejorado gradualmente](#) a través de los siglos, las técnicas de la administración.

### **Influencia Militar**

- Organización Lineal
- Unidad de Mando
- Niveles de Mando

- Niveles de Autoridad y responsabilidad
- Estado Mayor (Staff), o líneas de asesoría.

Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, según el cual todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y aquello que debe hacer.

### Han mejorado gradualmente

Exceptuando la Iglesia, ninguna otra forma de organización en la historia de la civilización occidental ha sido presionada por los problemas de administrar grandes grupos, para desarrollar principios de administración.

#### Estado Mayor (Staff), o líneas de asesoría.

El concepto de jerarquía dentro de la organización militar es tan antiguo como el de la propia guerra, fue creado un estado mayor (staff) para asesorar en mando (línea) militar.

### APORTES A LA ADMINISTRACIÓN

- Karl Marx (1818-1883) y su socio Friedrich Engel (1820-1895) proponen una teoría del origen económico del Estado. El surgimiento del poder político y del Estado no es más que el fruto de la dominación económica del hombre por el hombre. El Estado se convierte en un orden coercitivo, impuesto por una clase social explotadora. En el Manifiesto comunista, afirman que la historia de la humanidad fue siempre la historia de la lucha de clases. Hombres libres y esclavos, patricios y plebeyos, nobles y siervos, maestros y artesanos, en una palabra, explotadores y explotados, siempre mantuvieron una lucha, a veces oculta, a veces patente. Marx sostiene que todos los fenómenos históricos son el producto de las relaciones económicas entre los hombres. El marxismo fue la primera ideología en preconizar el estudio de las leyes objetivas del desarrollo económico de la sociedad, en oposición a los ideales metafísicos.
- René Descartes (1596-1650), En filosofía se hizo célebre por su libro El discurso del método, donde describe los principales conceptos de su método filosófico, hoy denominado método cartesiano, cuyos principios son:
  1. principio de la duda metódica o de la certeza: consiste en no aceptar como verdadera cosa alguna, mientras no se sepa con certeza o sea clara y nítidamente aquello que es realmente verdadero. Con esta duda metódica se evita el prejuicio y la superficialidad, aceptándose sólo como cierto aquello que sea evidente.
  2. principio del análisis por descomposición: consiste en dividir y descomponer cada dificultad o problema en tantas partes como sea posible y necesario para su mejor adecuación y solución y resolverlas cada una independientemente.

3. principio de la síntesis por composición: se fundamenta en el hecho de conducir ordenadamente nuestros pensamientos y nuestro raciocinio, comenzando por los objetivos y asuntos más fáciles y simples de conocer, para encaminarnos gradualmente a los más difíciles.

4. principio de la enumeración (revisión general) o de 1a verificación: consiste en hacer, en todo, recuentos, verificaciones y revisiones tan generales, de manera que nos quede la seguridad de que nada se ha omitido o dejado de lado.

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tenga en cuenta que:** El concepto de jerarquía dentro de la organización militar es tan antiguo como la propia guerra, pues existió siempre la necesidad de un estado mayor para el ejército.--Sin embargo, el estado formal, como cuartel general, sólo apareció en 1665 con el Distrito de Brandenburgo, precursor del ejército prusiano

**No pierda de vista que:** James D Mooneya hizo una interesante investigación sobre la estructura de la Iglesia Católica, mostrando su organización en el tiempo, su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional. La Iglesia tiene una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: EL PAPA.

**No olvide que:** Algunos de los principios y prácticas más importantes de la administración de la empresa moderna pueden ser atribuidos a las organizaciones militares. Aunque las organizaciones militares permanecieron bastante simples hasta tiempos recientes, estando limitadas en gran parte a los refinamientos de las relaciones de autoridad.

**Recuerde que:** los principios que aportó la Iglesia Organización Lineal, unidad de Mando, niveles de mando, autoridad Staff.

**Tenga Presente que:** La unidad de mando es aplicada en todas las organizaciones, cada área debe tener un solo Jefe y los sub alternos solo una sola línea de jerarquía, es decir un solo líder.

## 2.4 TEMA 3: LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

### La Revolución Industrial

A la Revolución Industrial se le conoce como el proceso mediante el cual las máquinas se utilizan a cambio del trabajo manual. Este periodo, conocido como Revolución Industrial, se inició en Inglaterra y se extendió con rapidez por todo el mundo civilizado.

La aplicación de la máquina de vapor a la producción originó una nueva concepción del trabajo, y modificó completamente la estructura industrial de la época, provocando en los órdenes económico, político y social cambios tan rápidos y profundos que en un lapso de un siglo fueron mayores que los ocurridos en el milenio anterior.

### Aportes de la Revolución Industrial

¿Por qué se dice que la revolución industrial tiene que ver con el desarrollo de la administración?

Aportes de la Revolución Industrial

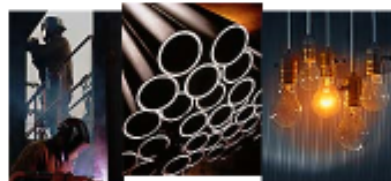
#### Aportes de la Revolución Industrial

##### Primera Revolución Industrial (1780 a 1860)



Revolución del Hierro y del Carbón

##### Segunda Revolución industrial (1860 a 1914)



Revolución del Acero y de la Electricidad

Los principales aportes que hizo la Revolución Industrial son:

Aportes

1

2

3

4

1

1



Mecanización de la Industria y la agricultura.

2



Aplicación de la fuerza motriz a la industria.

3



Desarrollo del sistema fabril.

4



Desarrollo acelerado del transporte y las comunicaciones.

## LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

- La Revolución Industrial o Primera Revolución Industrial es el proceso de transformación económica, social y tecnológica que se inició en la segunda mitad del siglo XVIII en Gran Bretaña, que se extendió unas décadas después a gran parte de Europa occidental y Estados Unidos, y que concluyó entre 1820 y 1840. Durante este periodo se vivió el mayor conjunto de transformaciones económicas, tecnológicas y sociales de la historia de la humanidad desde la prehistoria que vio el paso desde una economía rural basada fundamentalmente en la agricultura y el comercio a una economía de carácter urbano, industrializada y mecanizada.
- Sigue habiendo discusión entre historiadores y economistas sobre las fechas de los grandes cambios provocados por la Revolución Industrial. El comienzo más aceptado de lo que podríamos llamar Primera Revolución Industrial, se podría situar a finales del siglo XVIII, mientras su conclusión se podría situar a mediados del siglo XIX, con un período de transición ubicado entre 1840 y 1870. Por su parte, lo que podríamos llamar SEGUNDA Revolución Industrial, partiría desde mediados del siglo XIX a principios del siglo XX, destacando como fecha más aceptada de finalización a 1914, año del comienzo de la primera guerra mundial.

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tenga en cuenta que:** Origen y nacimiento de la Revolución Industrial: Nace en Gran Bretaña a mediados del siglo XVIII. Fue posible por la existencia de una monarquía liberal y no absolutista, que consiguió evitar el panorama de revoluciones que se estaban extendiendo en otros países. Gran Bretaña quedó libre de guerras, ya que aunque estuvo involucrada en algunas, no se desarrollaron en su territorio

**No pierda de vista que:** La revolución Industrial trajo la 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 originan las divisiones en secciones, departamentos gerencias entre otros.

**No olvide que:** Los cambios culturales se plasmarán en un impresionante aumento de los conocimientos en todas las ramas, tanto científicas como técnicas y sanitarias. Los cambios sociales más notables derivan del crecimiento de las ciudades y el consiguiente éxodo en zonas rurales. Al mismo tiempo se produce un fuerte aumento demográfico

**Recuerde que:** La aparición del ferrocarril y del barco de vapor estimuló extraordinariamente la demanda hierro. La fabricación de vías, locomotoras, vagones y barcos disparó definitivamente la industria siderúrgica

**Tenga presente que:** La revolución Industrial unido a la existencia de muchos ríos navegables (y canales que se construirán) favoreció la creación muy temprana de un mercado nacional con las ventajas que supone contar con un mercado de gran tamaño a la hora de acometer inversiones

## 2.5 TEMA 4 CONCEPTOS BÁSICOS DE ORGANIZACIÓN Y EMPRESA

Para poder comprender adecuadamente el tema del de lo que significa una empresa y organización, es fundamental y esencial que se aborden los elementos de este tema partiendo del entorno real y contextualizándolo en nuestro medio, para identificar las empresas y organizaciones que se mueven en la economía y en el país.

### ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

**Concepto de Organización y empresa: ¿Qué es una empresa?**

Es una entidad económica de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, se dedica a la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades y deseos humanos, y puede buscar o no lucro.

**Ejemplo:**

Corporación Universitaria Remington, Coca-Cola, Coltabaco, Coltejer, Clínica Medellín, Colanta, Ingenio del Cauca, entre otras.

**Toda empresa es una organización, pero no toda organización es una empresa.**

*Organización*

**Organización**

**Organización** es un conjunto de personas que se unen para un fin determinado, las cuales pueden ser legalmente constituidas (empresa) o una reunión informal de un grupo de personas, siendo esta una organización informal. Ambas persiguen fines, utilizan recursos. Para satisfacer necesidades y deseos.

**Ejemplo de una organización legalmente Constituida:** Coltabaco, Corporación Universitaria Remington.

**Ejemplo de una organización no constituida legalmente:** Equipos deportivos de la Remington.

*Fuente: Texto Principios de Administración Darío Hurtado C.ISBN 978-958-98314-2-7 Edición 1, julio 2008*



¿Cuál es la finalidad principal de una empresa?

Hay muchos ángulos para definir las finalidades de una empresa según la perspectiva de dueño, gerente, socio, empleado, cliente, comunidad o asesor.

<a href="#">1</a>	<a href="#">2</a>	<a href="#">3</a>	<a href="#">4</a>	<a href="#">5</a>	<a href="#">6</a>	<a href="#">7</a>
Espacio para los enlaces						



Sin embargo, si analizamos cada una de las propuestas anteriores, encontramos que centrarse en la mayoría de ellas puede llevar al fracaso, la finalidad principal de una empresa es la generación de excedentes que posibiliten su reproducción de empresa en el largo plazo. Esto implica que satisfacer al cliente o beneficiar a otros, son condiciones necesarias para poder reproducirse, sin cumplir con esas condiciones, obviamente iría al fracaso.

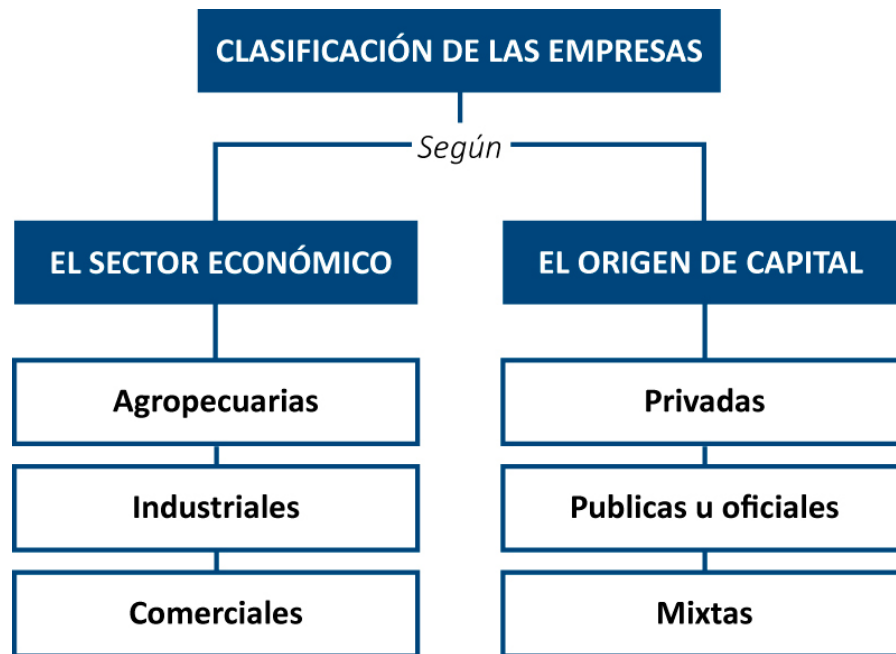
Dado que la coherencia producto - mercado de la empresa es dinámico, se requiere de una interpretación dinámica de la realidad interna y del entorno, lo cual significa vigilar y tomar decisiones para cambiar, adaptarse, crecer, mejorar, defenderse, retraerse, atacar, todo lo cual está orientado a mantener y mejorar la empresa.

- Satisfacer a los clientes
- Obtener la máxima rentabilidad
- Obtener resultados a corto plazo
- Beneficiar a la comunidad
- Dar servicio a los clientes
- Beneficiar a los empleados
- Dar imagen personal

### Analizando el Concepto de Organización y empresa

Ahora, vamos a analizar las siguientes situaciones, para contextualizar los conceptos de organización y empresa. responde si es verdadero o falso según cada enunciado.

SITUACIÓN	EXPLICACIÓN
<p><u>Situación 1.</u></p> <p>El conjunto de empresas del grupo económico de Ardila Lule (RCN, Postobón, Atlético Nacional) es una organización (v)</p>	<p>El conjunto de empresas de Ardila Lule componen su organización empresarial. Cada empresa sería un ente jurídicamente creado.</p>
<p><u>Situación 2.</u></p> <p>¿Toda empresa es una organización? (V).</p>	<p>Toda empresa es una organización porque <i>La organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.</i></p>
<p><u>Situación 3.</u></p> <p>¿Toda Organización es una Empresa? (F).</p>	<p>No necesariamente una organización es una empresa porque una organización no necesariamente debe estar legalmente constituida como por ejemplo un Grupo de la Tercera edad, no son Empresa, pero Si tienen una forma que se denomina organización con fines y propósitos concretos.</p>
VALORACIÓN	
<p><u>Si acierta todas</u></p>	<p><b>¡Muy bien!</b> Todas tus respuestas fueron correctas y esto indica que ha empezado a identificar los conceptos.</p>
<p><u>Si falla en 1 o 2 preguntas</u></p>	<p><b>¡Bien!</b> La mayoría de tus respuestas fueron correctas y esto indica que han empezado a identificar los conceptos.</p>
<p>Si falla en 3 Preguntas.</p>	<p><b>¡No te desanimes!</b> Toma nota de las respuestas en las cuales fallaste, repasa los conceptos.</p>



### Agropecuarias

Se dedican a la explotación de los recursos naturales.

Ejemplo: la minería, la ganadería, la pesca, entre otras.

### Industriales

Las empresas que se dedican a la transformación o modificación de la materia prima en productos terminados o en insumos para elaborar otros productos.

Ejemplo: industrias textiles. Industrias del cuero, Sofasa.

### Comerciales o de servicios

Se dedican a la comercialización de bienes y servicios, tangibles o intangibles.

### Según su origen de capital

#### Privadas

Cuando el capital que conforman la empresa pertenece solo a particulares.

Ejemplo: Éxito, Carrefour.

#### Públicas u oficiales

Los aportes de capital se originan por parte del Estado.

Ejemplo: La Fábrica de Licores de Antioquia. El Sena

### Mixtas

Son empresas que tienen capital privado y aportes del Estado.

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tenga en cuenta que** La administración siempre ha sido aplicada desde el tiempo prehistórico, desde el trueque donde la moneda no existía, hasta los días de hoy en la era del conocimiento y la tecnología que se debe enfrentar con buenas estrategias empresariales para la sobrevivencia y la competitividad con la producción y el ofrecimiento de bienes y servicios.

**No pierda de vista que:** El administrador es un organizador de recursos materiales y humanos, estudiando administración las habilidades y conocimientos que desarrolles te permitirán detectar, prevenir y corregir errores en la planeación del trabajo de las personas. Como administrador puedes ayudar a las personas a hacer mejor las cosas y a ser más efectivos en su trabajo. El campo de trabajo del administrador comprende todas las Organizaciones Humanas, Públicas y Privadas, Despachos de Asesoría y servicios como emprendedor independiente entre otros.

**No olvide que:** La Administración es un proceso mediante el cual se utilizan unos recursos que son escasos con eficiencia y eficacia, con el fin de alcanzar unos objetivos propuestos y lograr la maximización de las utilidades mediante el proceso administrativo de planeación, organización Dirección y control.

**Recuerde que:** La Optimización de recursos comprende el aprovechamiento, al máximo, de ellos, (humanos – infraestructura – tecnología o procesos – económicos) con que se cuenta en una Acción para lograr los Resultados Específicos.

**Tenga presente que:** La administración se fundamenta en la consolidación de hechos económicos, toda vez que a través de ella se pretende intervenir las organizaciones de bienes y servicios a partir de la aplicación de las funciones de la administración con el fin de lograr optimizaciones financieras.”

## 2.6 TEMA 5: CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

El concepto de administración parece simple a partir de un análisis general, pero este es el resultado de la gestión de las personas dentro de las organizaciones, de la aplicación de recursos eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos.

Esta lección tratara cada uno de los elementos que componen todo el concepto de administración que dan origen a la profesión tan necesaria y aplicada en todos los escenarios, en todas las profesiones y en las organizaciones.

Para una adecuada comprensión de los temas, es muy importante que ingreses a toda la información contenida en los enlaces, estudies los documentos de referencia y realices todas las actividades de aprendizaje propuestas.

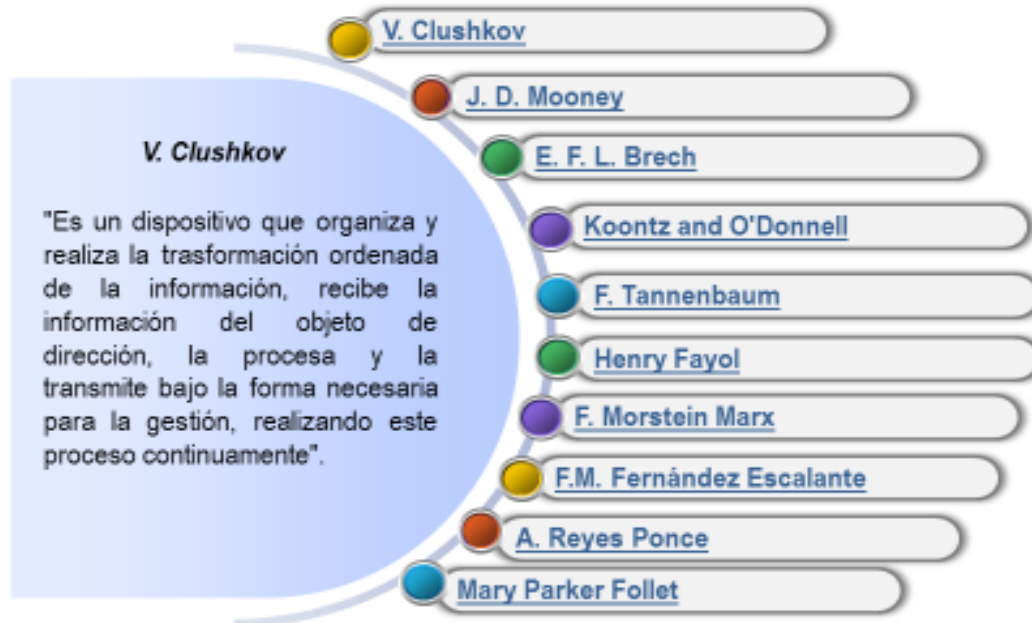
### Concepto de administración

## ¿Qué entendemos por Administración?

<p><b>Sara: Alumna</b></p> <p>Profesor ¿Será que ya podemos comenzar a formular nuestra definición de “administración”?</p>	<p><b>Profesor,</b></p> <p>¡Claro! Sara. Ya aprendieron a reconocer, que es una empresa y una organización. Sin embargo, antes de continuar quiero que nos detengamos en el concepto de Administración ¿Quién me puede decir qué se entiende por ésta?</p>
<p><b>Lucía</b></p> <p>Para mí la administración es la aplicación de las funciones administrativas, es decir: planeación, organización, dirección y control.</p>	<p><b>Santiago</b></p> <p>Para mi es el proceso de hacer que los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos de la organización.</p>
<p><b>Profesor</b></p> <p>Los aportes que están haciendo son muy acertados pero aún faltan elementos muy importantes para poder acercarnos a un concepto de administración más completo. ¿Cuáles creen que pueden ser estos elementos?</p>	<p><b>Alejandro</b></p> <p>Se me ocurre que en el concepto de administración no deberían faltar elementos como el trabajo en equipo, la motivación, eficiencia, eficacia y productividad.</p>

## Diferentes conceptos de administración de conformidad con algunos autores

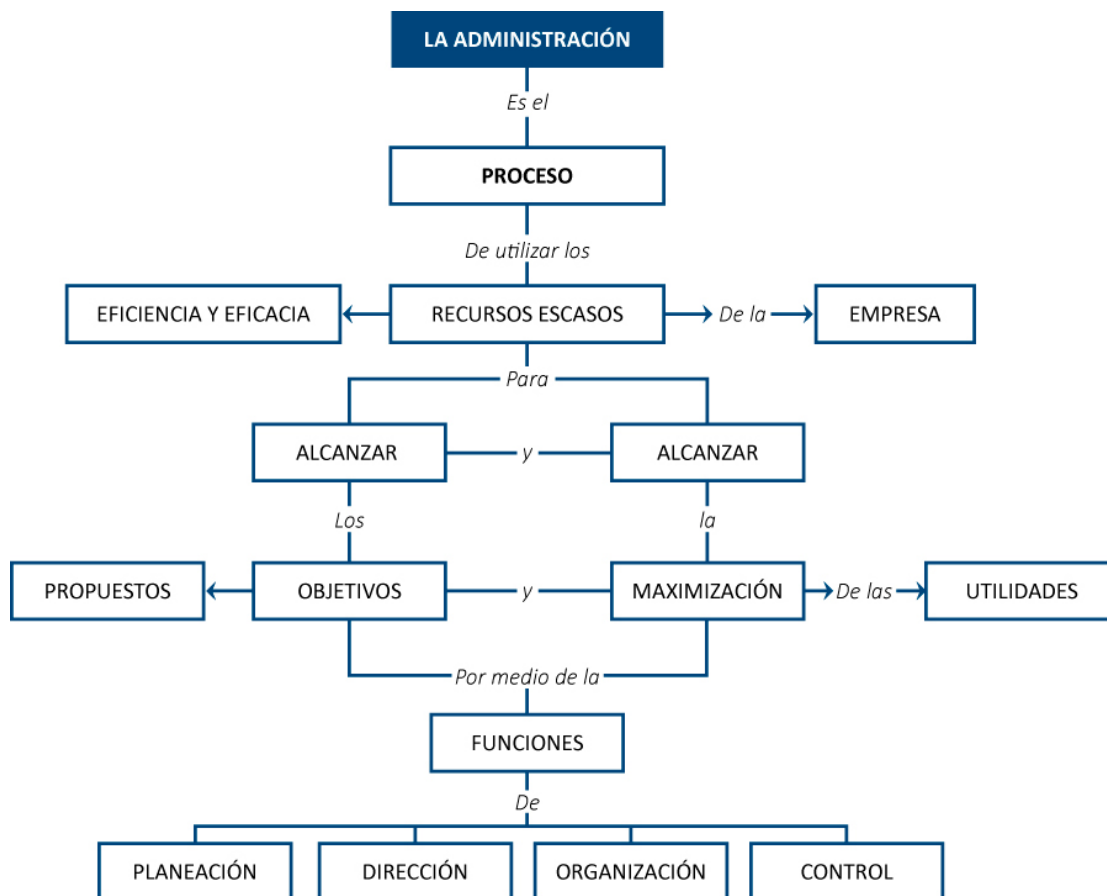
### 2. Diferentes conceptos de administración de conformidad con algunos autores



AUTOR	CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN
<a href="#">V. Clushkov</a>	"Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".
<a href="#">J. D. Mooney</a>	"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado". Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".
<a href="#">E. F. L. Brech</a>	"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".

<u><a href="#">Koontz and O'Donnell</a></u>	Consideran la administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".
<u><a href="#">F. Tannenbaum</a></u>	"El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".
<u><a href="#">Henry Fayol</a></u>	(Considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".
<u><a href="#">F. Morstein Marx</a></u>	la concibe como: "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"..., "es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".
<u><a href="#">F.M. Fernández Escalante</a></u>	"Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes".
<u><a href="#">A. Reyes Ponce</a></u>	"Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".
<u><a href="#">Mary Parker Follet</a></u>	La administración se ha llamado "El arte de hacer las cosas por conducto de las personas", llama la atención al hecho de que los gerentes alcanzan las metas organizacionales haciendo que otros lleven a cabo las tareas necesarias, pero no realizando ellos mismo tales tareas.

**Mapa conceptual: Concepto de administración construido a partir de todos los Anteriores Autores**



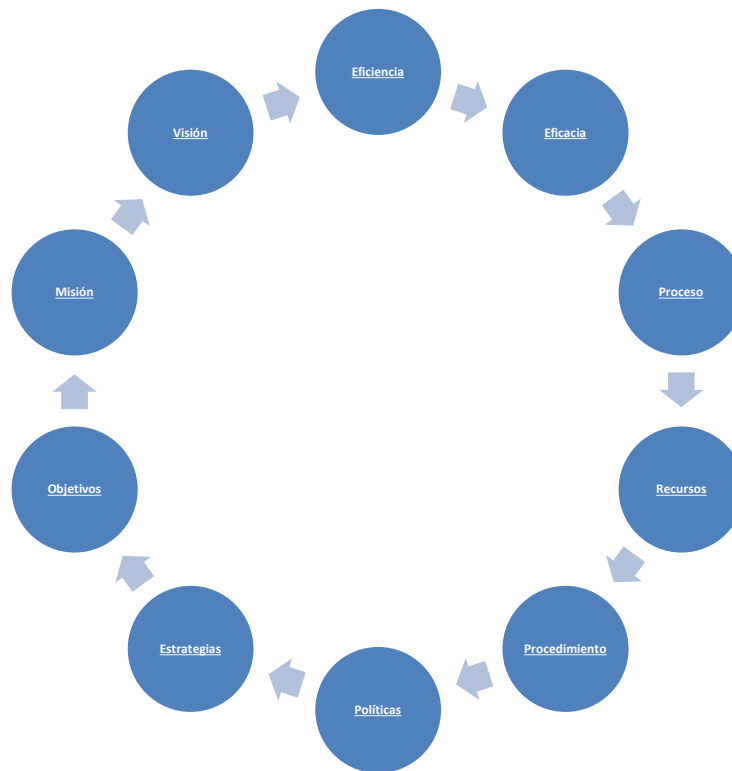
**LA ADMINISTRACIÓN**

La Administración es un proceso mediante el cual se utilizan unos recursos que son escasos con eficiencia y eficacia, con el fin de alcanzar unos objetivos propuestos y lograr la maximización de las utilidades mediante el proceso administrativo de planeación, organización Dirección y control.

Fuente: Texto Principios de Administración Darío Hurtado C. ISBN 978-958-98314-2-7 Edición 1, julio 2008



### Significados Importantes para comprender el concepto de Administración



**Eficiencia** es el uso de todos los recursos de una organización, el nivel de aprovechamiento de los mismos cuando de alcanzar un objetivo se trata, es decir, la relación entre los “insumos” y los “productos” de un proceso.

Cuanto más productos se alcancen con una misma cantidad de insumos (recursos) mayor será el grado de eficiencia.

“

**NOTA:**

Nota: Cuando hablamos de eficiencia, siempre será enfocado a dinero, al costo de los insumos que se utilizan.

Eficacia es el logro de los objetivos en un tiempo planeado, es decir, está relacionado con el factor “tiempo”.

”

**Ejemplo: la Remington** tiene presupuestado 10 mil millones de pesos para adelantar la obra de adecuación física. El tiempo planeado esta estipulado en un año.

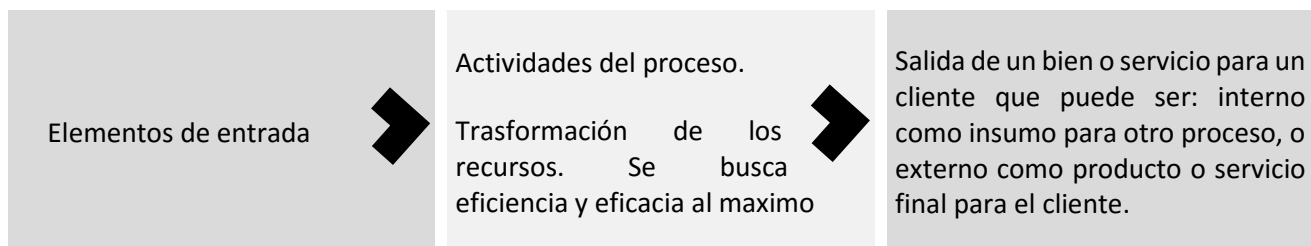
A continuación determinamos en la grafica los distintos acontecimientos para establecer los niveles de eficiencia y eficacia en el desarrollo de la obra:

<b>EFICIENCIA</b>	<b>MUCHA</b>	<b>POCA EFICIENCIA / MUCHA EFICACIA:</b> En el proyecto se gastaron 11 mil millones, mil mas de lo presupuestado. Y lo cumplio en menos de un año	<b>MUCHA EFICACIA / MUCHA EFICACIA:</b> Se gastaron 9 mil millones y lo adelanto en menos del año
	<b>POCA</b>	<b>POCA EFICIENCIA / POCA EFICACIA:</b> En el proyecto se gastron mas de 10 mil millones y lo terminaron en 15 meses.	<b>MUCHA EFICIENCIA / POCA EFICACIA:</b> Se gastaron menos de los 10 mil millones y el proyecto duro 15 meses.
		<b>POCA</b>	<b>MUCHA</b>
<b>EFICACIA</b>			

*Fuente: Texto Principios de Administración Darío Hurtado C.ISBN 978-958-98314-2-7 Edición 1, julio 2008*

**Proceso** Es una serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo, sin embargo, dado su amplio campo de acción, este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

**En el ámbito de la industria**, se define el proceso como el conjunto de actividades relativas a la producción, obtención, elaboración, fabricación, reparación, conservación, mezclado, acondicionamiento, envasado, manipulación, ensamblado, transporte, distribución, almacenamiento o suministro al público de un bien o servicio .**Podría entenderse el Proceso también** como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida



**Recursos** Todo lo que hay físico e intangible dentro de una organización se consideran recursos que son necesarios para el normal funcionamiento y para alcanzar los objetivos propuestos en busca de su función misional. Estos recursos los podemos clasificar así:

### HUMANOS:

Constituyen el grupo de personas vinculadas con la organización.

- Dueños.
- Directivos.
- Profesionales-tecnólogos.
- Asistentes, entre otros.

### MATERIALES:

Todos los bienes tangibles, físicos que tiene la organización:

- Materia prima.
- Papelería.
- Planta.
- Bodegas.
- Parque automotor, entre otros.

### FINANCIEROS:

Es el dinero que requiere la organización:

- Efectivo
- Bancos
- Acciones
- Créditos

### TECNOLÓGICOS:

Son todos los recursos tecnológicos que posee la organización y que le dan las ventajas competitivas:

- Software
- Tecnología de punta para producción

### Procedimiento

Acto o serie de actos u operaciones con que se hace una cosa.

El procedimiento es el método o sistema estructurado y documentado para ejecutar algunas cosas.

En el campo de la producción, es el ciclo de operaciones que afectan a uno o varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones para producir un determinado bien o servicio.

### Políticas

Son cursos de acción no negociables dentro de una organización; pueden ser verbales o escritas.

Ejemplo: Todos los docentes de la Remington deben tener, como mínimo, especialización.

### **Estrategias**

Es el esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir.

La estrategia es el arte de coordinar las acciones y maniobrar para alcanzar los objetivos. La estrategia es el plan para la distribución práctica, adaptación y aplicación de los medios disponibles para alcanzar los objetivos deseados.

### **Objetivos**

Es aquel resultado que permite cerrar la distancia entre una situación actual y un estado deseado.

Los objetivos responden a la pregunta: ¿Que se compromete a lograr la empresa? Y son los que fijan la alta dirección y guían la gestión de la empresa.

Características que debe tener un objetivo:

- Debe establecer un único resultado. De lo contrario no sería un objetivo sino varios.
- Debe comenzar con un verbo que indique acción (Lograr, aumentar, participar, desarrollar, ampliar entre otros)
- Debe ser coherente con la misión de la empresa y con los demás objetivos.
- Debe ser factible de alcanzar.
- Debe ser cuantificable.
- Debe ser medible.

### **Misión**

Es la razón de ser de toda organización, ella responde a la sociedad a través de una finalidad específica para lo cual existe la organización. La misión es única para cada empresa, expresa el deber- ser.

Desde la lógica simple al leer una misión debemos estar en la capacidad de responder:

- Cuál es nuestro negocio
- En qué sector de la economía nos desarrollamos.
- Cuáles son nuestros productos o servicios.

- Con qué recursos tecnológicos contamos.
- Quiénes son nuestros clientes.
- Qué ventajas competitivas ofrecemos.
- Con qué recurso humano contamos.

### Visión

Es determinar a dónde se quiere llegar en un futuro, cómo queremos ser, hasta donde queremos llegar. Constituye el norte que debe seguirse.

**Diferencia entre la misión y la visión** La misión es la razón de ser de una organización, su fin, su filosofía la cual nos deja ver la clase de negocio el entorno y sus ventajas competitivas frente a otras organizaciones. La visión es el camino para alcanzarlo enmarcado con la variable del tiempo, es decir cómo y hasta donde quiero llegar con la organización.

## CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

- La primera definición de administración fue elaborada en 5000 a.C. por los sumerios quienes fueron además la primera civilización conocida que registró las operaciones comerciales. Dos mil cuatrocientos años más tarde, los egipcios fueron pioneros en lo que respecta a descentralización del mando y las actividades.
- El primer concepto reconocido de organización fue elaborado por los hebreos cerca de 1491 a.C., mientras que Nabuconodosor, rey del imperio babilónico, fue el primero en incentivar a sus subordinados (principalmente militares y campesinos) mediante el salario.

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tenga en cuenta que** Todos los recursos que se aplican para obtener objetivos derivados de cualquier inversión, son escasos, aun los recursos Humanos ya que en las necesidades que se requieren para contratar un recurso humano competente no es una tarea facial.

**No pierda de vista que:** El administrador en el uso de la profesión en cualquier nivel y en cualquier cargo es responsable de su gestión. Solo él debe responder por su proceso mediante el uso racional de los recursos.

**No olvide que:** La profesión de cualquier área de las ciencias Administrativas es dinámica y esta se ejerce a través de la toma de decisiones y de la elaboración de estrategias que le permitan competir y ser mejor que los demás.

**Recuerde que:** Las estrategias son diferentes caminos que se toman para lograr metas, estas deben diferenciarse de la competencia para lograr lo planeado y generar ventajas que le permitan ser más competitivo.

**Tenga presente que:** La administración se debe ejercer y aplicar sobre suposiciones, esta debe tener un profundo análisis que fundamentes las decisiones.

## 2.7 TEMA 6: IMPORTANCIA Y UTILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN

### Importancia de la Administración

La administración podemos analizarla como una disciplina que es sumamente importante y universal, la cual se fundamenta en el desarrollo de procesos cuya disciplina acumula conocimientos que incluye principios científicos, teorías, conceptos, entre muchos otros elementos que finalmente dependen de la capacidad y de la destreza de los profesionales o para aplicarlos en las organizaciones.

“

**Peter Drucker dijo en una ocasión:** “no hay países pobres ni países ricos, lo que existe es países pobremente administrados y países ricamente administrados”,

”

“

toda persona, profesión u organización que aplique las ciencias administrativas a través de una buena gestión y de una efectiva toma de decisiones, tienen mayor posibilidad de ser exitosas

*Dario hurtado C.*

”

## PLANTEAMIENTO PARA REFLEXIONAR DE LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

Inicialmente consideremos las siguientes preguntas como preámbulo para entender la importancia de la Administración:

Si a un estudiante de primer semestre de Administración le solicitaran una explicación de lo que significa la Administración, ¿tendría una respuesta? Lo más seguro es que no. Pensemos por unos segundos como encontrar las palabras que nos permitan definir claramente el concepto, la importancia y la transversalidad de esta profesión:

Para ello, imaginemos que se encuentra con estudiantes de otras profesiones o tecnologías como los de sistemas, telecomunicaciones, medicina, las ingenierías, sin citar muchas otras y les plantease la pregunta: ¿sabría usted definir en pocas palabras el significado de cada una de sus profesiones, su aplicación general desde lo tecnológico sus soportes científicos de cada una de sus profesiones? Lo más seguro es que encontramos respuestas claras y tendríamos que callarlos ante la claridad de sus discursos y el sentido de pertenencia frente a la importancia de cada una de sus profesiones.....; por ejemplo, citemos a los estudiantes de derecho y pidámosle una explicación de su programa, o a un médico ni hablar, habría que callarlo, pues estos tienen la respuesta clara frente al interrogante.

Siguiendo este mismo orden de ideas, también podríamos analizar el ejercicio de cada una de las profesiones que hemos venido citando e ilustrarlo en un contexto real y ejemplificarlo, con el fin de llegar a algunas conclusiones. Veamos los siguientes casos:

En uso de su profesión, un abogado es contratado por un cliente para que proceda a su defensa y lo saque de la cárcel por cualquier acusación o actuación delictiva donde le han sido imputados algunos cargos. El abogado en pleno ejercicio inicia la defensa y llega el día del juicio. Su cliente finalmente después de un largo proceso, es declarado culpable. Analicemos qué le puede pasar al abogado frente a esta derrota profesional: Nada. A parte de una derrota profesional, este simplemente tiene la opción de decirle a su cliente que hizo lo que pudo pero que realmente era poco lo que se podía lograr ante la justicia y ahí termina el caso.

- Un médico cuando sale de una cirugía y le dice a los familiares: “Lo siento se hizo lo que se pudo pero no fue posible salvarle la vida”, ¿Qué le pasa al médico? Con total seguridad, casi nunca, nada.

Pero en nuestra profesión que es soportada por las ciencias administrativas, pongámonos en una situación similar al del abogado: hemos sido contratados por una

Organización como gerentes y con la misión de sacarla adelante, y en ejercicio de nuestra profesión nos proponemos unos objetivos y unas metas ante los dueños o el consejo de administración: alcanzar el éxito y sacar adelante la organización. Después de cierto tiempo de hacer gestión, llega el día de rendir cuentas de nuestra gestión y del compromiso adquirido ante los órganos superiores. Será que podemos llegar y decir a los dueños: lo siento, hice lo que pude, pero nos quebramos, no logré los objetivos. ¿Qué nos pasaría? Ni hablar...., todo el peso de la responsabilidad recaerá sobre nosotros. Nuestra profesión es de extremos, o se logra o no, o se tiene éxito o se fracasa, no hay más opciones.

Autoría Darío Hurtado Cuartas.

## CARÁCTER UNIVERSAL DE LA ADMINISTRACIÓN

En todo esfuerzo humano hay siempre un lado administrativo, por eso, el fenómeno administrativo se extiende a todos los ámbitos geográficos y esto le da su carácter universal.



<http://www.mgmanzanares.com/wp-content/uploads/2012/06/consejo.jpg>

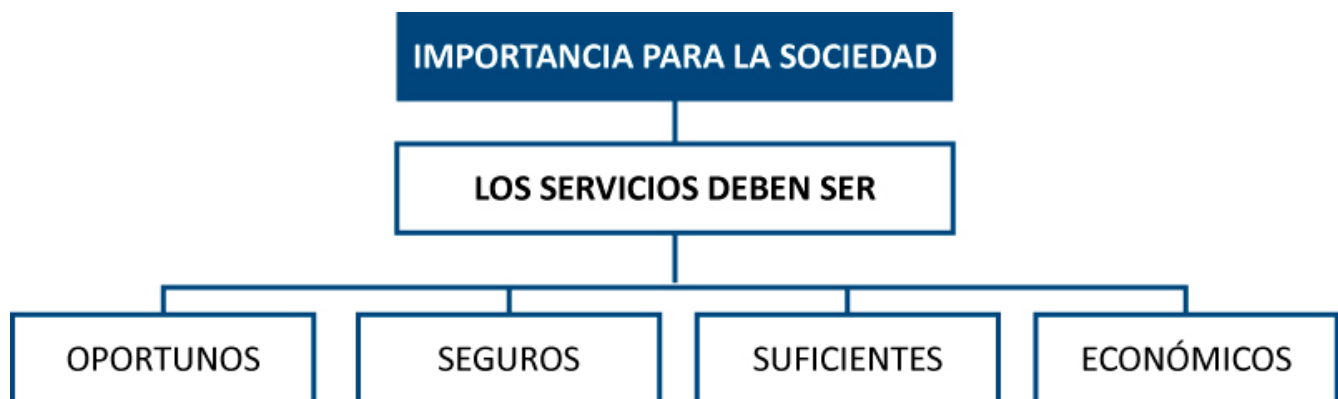
## ES PARA LOGRAR OBJETIVOS

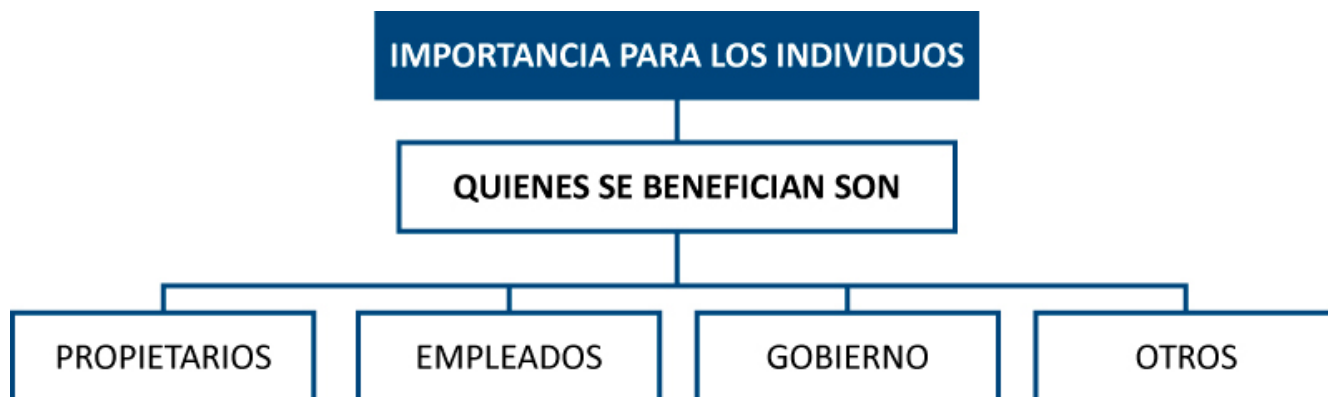
Ya se trate de una empresa de todas las empresas sin la aplicación de herramientas de la administración y de las otras ciencias no sería posible el logro de objetivos en todas las empresas del sector primario que explote los recursos naturales, de la industrial, como coltejer, Fabricito, del sector servicios y comercias como la remington un hospital, una universidad, una tienda de autoservicio, una dependencia publica, etc., todo organismo social lleva implícita la existencia de la administración



## CONFIERE EFICACIA A LOS ESFUERZOS HUMANOS

Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero, etc. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y apuesta previsión y creatividad.





### RELEVANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

- Funcionamiento adecuado de cualquier organismo social
- Simplifica el trabajo al establecer principios
- Contribuye al bienestar de la comunidad

### PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN:

UNIVERSIDAD	ESPECIFICIDAD	UNIDAD TEMPORAL
La administración es universal porque ésta es aplicada en toda las ciencias de la vida, en las empresas y es indispensable para la dinámica y el logro de objetivos.	La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica	La Administración es temporal por la dinámica de la Economía y de la sociedad, de las necesidades siempre plantea objetivos que tienen límite de tiempo y asignación de recursos.
UNIDAD JERÁRQUICA	FLEXIBILIDAD	AMPLITUD DEL EJERCICIO
Existe una estructura formal con niveles de autoridad y poder determinados por el cargo. Todo subordinado solo debe tener un Jefe.	Por la dinámica de la vida la Administración es adaptable a cualquier situación y necesidad de una empresa.	Se aplica en todos las acciones cotidianas de la sociedad, de las empresas y de los individuos.
<b>La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica.</b>		

## LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA Y COMO ARTE

En materia de administración surge de manera inevitable la eterna discusión de que si se trata de una simple técnica, de una ciencia o de un arte, sin embargo, a través de los antecedentes históricos se observa una coincidencia internacional de numerosos autores que la consideran una ciencia, aunque no falta quienes la discuten.

La administración es tanto una ciencia como un arte. Es una ciencia porque existe un cuerpo organizado de conocimientos sobre administración, no obstante, se ha indicado que la administración es la más inexacta de las ciencias sociales ya que trata de fenómenos complejos de orden muy diverso como las grandes diferencias que aun persisten entre la administración pública y privada. Es arte porque la práctica de la administración de las organizaciones consiste en la aplicación artística de principios científicos para la solución de problemas, para la optimización de los recursos y para lograr los objetivos pre-establecidos.

La ciencia y el arte de la administración se complementan, sin embargo se necesita un equilibrio entre ambos, porque una teoría adecuada también requiere de habilidad y creatividad similar.

### 2.7.1 EJERCICIO DE APRENDIZAJE

<p>Nombre del taller de aprendizaje:</p> <p><b>El concepto de Empresa y administración.</b></p>	<p>Datos del autor del taller: Darío Hurtado Cuartas</p>
<p>Al filósofo Sócrates se le atribuye el principio de la universalidad de la administración.</p> <p>V</p> <p>F</p> <p>2. La administración tuvo su mayor evolución y notable innovación a finales del siglo XVII.</p> <p>V</p> <p>F</p> <p>3. La administración es el proceso de utilizar los recursos de la empresa, para alcanzar unos objetivos propuestos y obtener la maximización de las utilidades, por medio de las funciones de planeación, dirección organización, coordinación y control.</p>	

V

F

4. La teoría general de la administración se ocupa de:

- a. Administrar famiempresas.
- b. Revisión de teorías administrativas complementarias.
- c. Procesos de liderazgo.
- d. Estudio de las organizaciones en general

5. El principal aporte de la Iglesia Católica a la administración es su nivel de jerarquía y su coordinación funcional, estructurada bajo una sola unidad de dirección.

V

F

6. El principal aporte de la organización militar a las teorías administrativas es considerado por la unidad de mando, el grado de autoridad y el grado responsabilidad.

V

F

7. Platón expone su punto de vista acerca de la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia.

V

F

8. La primera Revolución Industrial o revolución del hierro y el carbón tuvo su origen en los Estados Unidos de América.

V

F

9. La Revolución Industrial es conocida como el proceso del cambio del trabajo manual por las máquinas.

V

F

10. Las funciones administrativas son:

- a. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- b. Gerenciar, liderar y controlar.
- c. Eficiencia, liderazgo y responsabilidad.
- d. Jerarquía, responsabilidad, gerencia y control.

11. ¿Las empresas de Economía Mixta son de carácter público y privado?

V

F

12. ¿Una organización es un ente jurídicamente creado con fines de lucro?

V

F

13. ¿Pagar impuestos al gobierno hace parte de los recursos financieros de una empresa?

V

F

14. ¿Las empresas que se dedican a la agricultura y al comercio a la vez se denominan empresas de economía mixta?

V

F

15. ¿El problema que pretenden resolver las empresas a través de la comercialización de bienes y servicios que producen, es satisfacer las necesidades y deseos de los clientes?

V

F

16. ¿Una organización necesariamente no es una empresa?

V

F

17. ¿El aporte de capital de una empresa de economía mixta solo puede ser del estado?

V

F

18. ¿Según el sector económico en que se mueven las empresas son públicas, privadas y mixtas?

V

F

19. ¿Según el origen de capital de las empresas son agropecuarias, industriales y comerciales?

V

F

Solución del taller:

1. V
2. F
3. V
4. D
5. V
6. V
7. F
8. F
9. V
10. A
11. V
12. V
13. V
14. F
15. v
16. V
17. F
18. F
19. F

## 2.7.2 TALLER DE ENTRENAMIENTO

Nombre del taller:	Modalidad de trabajo: Trabajo escrito
<b>Actividad previa:</b> Importancia y utilidad de la Administración en el contexto moderno	
<p>Describa la actividad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consulte al autor Peter Drucker en internet y complemente en un informe la importancia de la administración.</li> <li>2. Determina cual debe ser la gestión de un administrador.</li> <li>3. Identifique algunas empresas, determine por qué se crearon y cuál ha sido la causa de sus éxitos o fracasos.</li> <li>4. ¿Qué cualidades y habilidades considera que posee para desempeñarse como Administrador?</li> </ol> <p>(Extensión máxima: dos páginas).</p>	

### 3 UNIDAD 2 EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Las siguientes direcciones corresponden a videos que le ayudarán a la comprensión y el mejor aprovechamiento de la unidad y que pueden ser bajados de youtube.



Tabla 1 TEORIA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN FREDERICK TAYLOR Y HENRY FAYOL [Enlace](#)



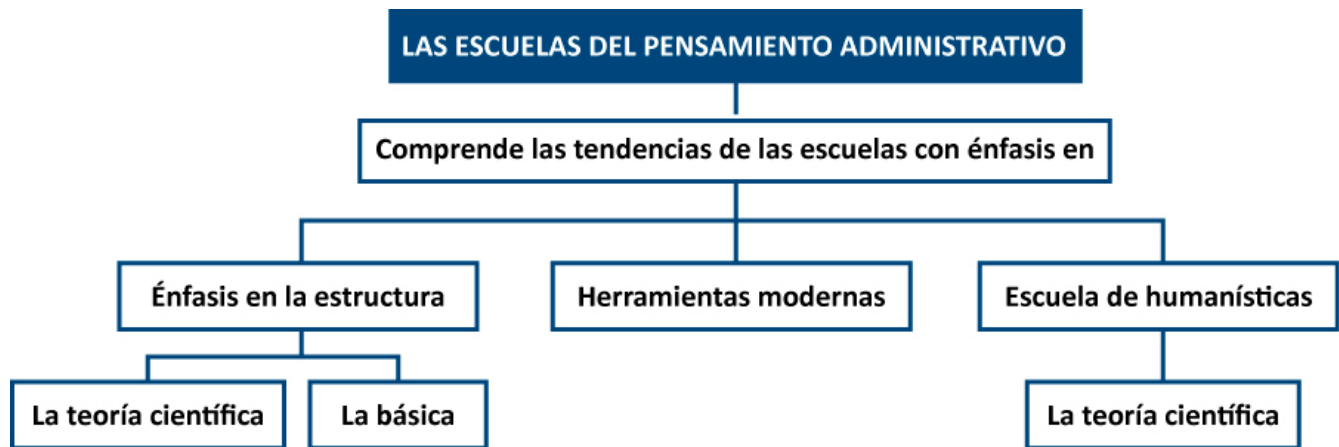
Tabla 2 Escuela de las Relaciones Humanas Primera Parte (Elton Mayo y sus Aportaciones) [Enlace](#)



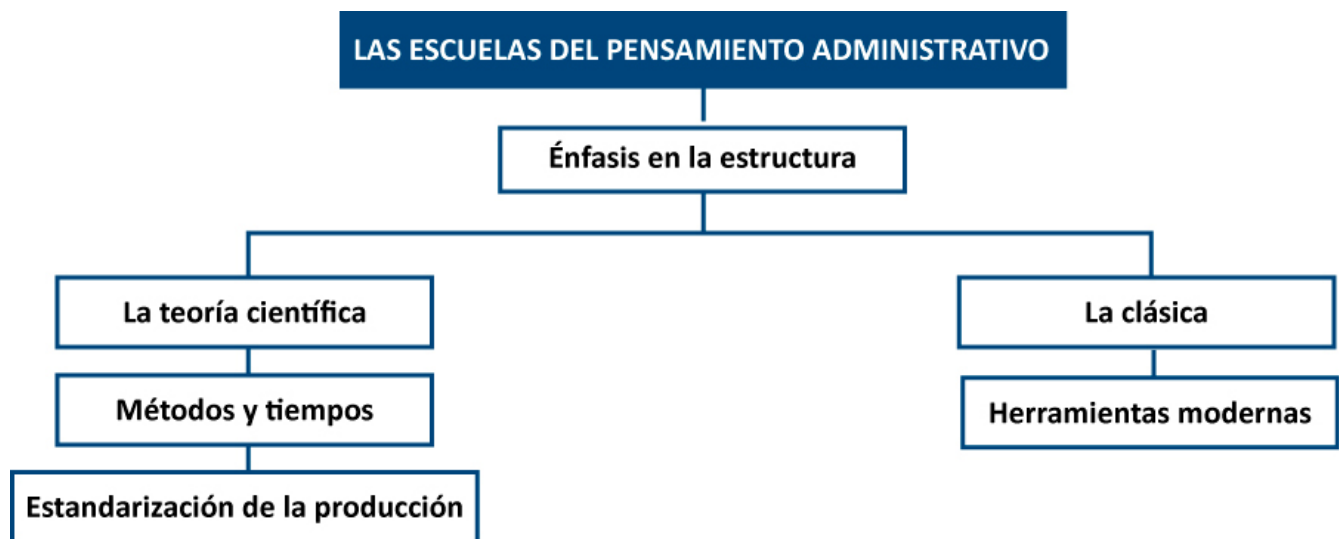
### 3.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS

El desarrollo del tema central de la Unidad 1 se hará con base en perspectivas, cada una de las cuales, a su vez desarrolla un tema.

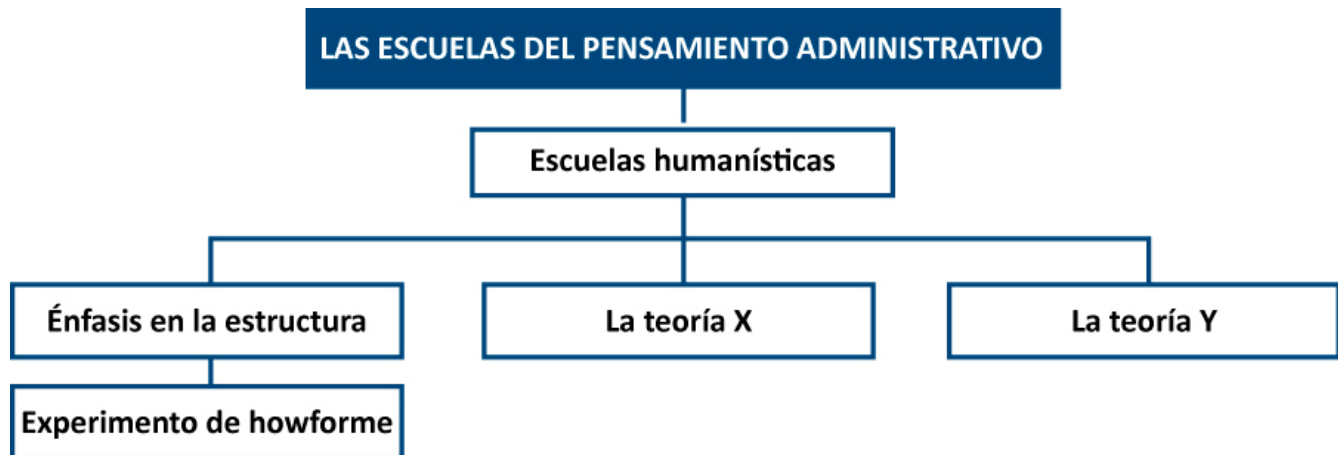
Mapa 1 de perspectiva -Unidad 2



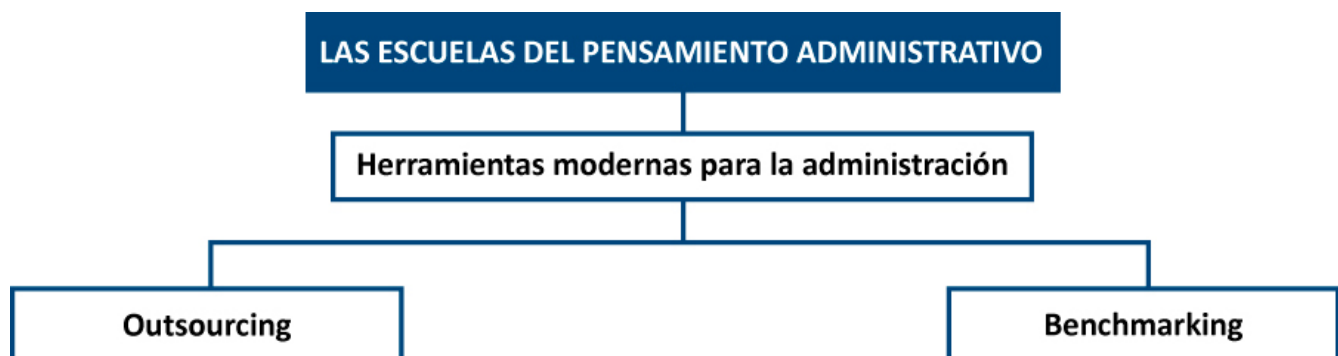
Mapa 2 de perspectiva 1 -Unidad 2



Mapa 3 de perspectiva 2 -Unidad 2



Mapa 4 de perspectiva 3 -Unidad 2



Definición de todos los conceptos planteados en el mapa conceptual y algunas definiciones complementarias:

**Teoría Científica de la Administración:** El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor.

**Teoría Clásica de la Administración:** la teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

**Teoría humanística:** La teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

**Métodos:** Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado: las investigaciones científicas se rigen por el llamado método científico, basado en la observación y experimentación, recopilación de datos y comprobación de las hipótesis de partida.

**Outsourcing:** En Inglés, la palabra "out" significa fuera y "source" significa fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a una fuente externa. En español significa subcontratación, externalización o tercerización. En el mundo empresarial, el outsourcing es un proceso utilizado por una empresa en la que otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa.

**Benchmarking:** Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros".

### 3.1.2 OBJETIVO GENERAL

Comprender la evolución de las teorías estructuralistas y humanísticas y algunas herramientas modernas aplicadas a la Administración.

### 3.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Reconocer los conceptos básicos de la teoría científica de Taylor y Clásica de Taylor en el contexto y su vigencia en la actualidad.
- 2) Interpretar los aportes a la administración y los elementos más importantes de las teorías Humanísticas de Elton mayo y Douglas McGregor.
- 3) Manejar algunas herramientas y corrientes modernas aplicadas a la administración.

## 3.2 TEMA 1 ESCUELAS ESTRUCTURALISTAS.

### ADMINISTRACION CIENTIFICA

#### FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856 – 1915)



Fundador de la denominada “Administración Científica”, nació en Filadelfia -Estados Unidos-.

En sus primeros estudios, tuvo contacto directo con los problemas sociales y empresariales derivados de la revolución industrial.

En 1878 inició su vida profesional como obrero, pasando después a ser capataz, supervisor, jefe de taller, e ingeniero en 1885, después de graduarse en el Stevens Institute.

En esa época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Los patronos buscaban ganar el máximo al fijar el precio de la tarea; los obreros a su vez, reducían a un tercio el ritmo de producción de las máquinas para equilibrar el pago por pieza determinado por los primeros. Esto llevo a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles gracias a su progreso en la compañía.

#### PRIMER PERIODO DE TAYLOR

Inició sus experimentos y estudios a partir del trabajo del obrero y, más tarde amplió sus conclusiones para la administración general.

Su teoría siguió un camino de abajo hacia arriba y de las partes hacia el todo.

Taylor se preocupa exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero a través del estudio de [tiempos y movimientos](#).

Comprobó que el obrero medio producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz, con el equipo a su disposición.

## TIEMPOS Y MOVIMIENTOS

Es decir, se detiene en el estudio de cómo se realiza una determinada actividad, por ejemplo: si el obrero debe pegar un botón a una camisa las preguntas claves serían: ¿cómo lo hace? ¿Cuánto tiempo se gasta en esta actividad?

### ENTONCES, TAYLOR SE PREGUNTO:

#### ¿Qué hacer para motivar al obrero y crear un sistema que pague más a quien produzca más?

Taylor concluyó de sus estudios que si el obrero diligente y más dispuesto a la productividad percibía que, al final, terminaba ganando la misma remuneración que su colega menos interesado y menos productivo, acabaría por acomodarse perdiendo el interés y dejando de producir según su capacidad. De allí la necesidad de crear condiciones para pagar más a quien produjese más.

### SEGUNDO PERIODO DE TAYLOR

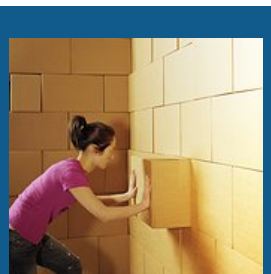
Taylor aseguraba que las industrias de su época padecían males que podrían agruparse en tres factores:



Holgazanería de los obreros, que reducían deliberadamente la producción a un tercio de la que sería normal.



Desconocimiento de la gerencia de las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlas.



Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo

## APORTES A LA ADMINISTRACIÓN DE TAYLOR

- 1) Análisis de trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
- 2) Estudio de la fatiga humana.
- 3) Diseño de cargos y tareas.
- 4) División del trabajo y especialización del obrero.
- 5) Incentivos salariales y premios por producción.
- 6) Concepto de homo economicus.
- 7) Condiciones ambientales de trabajo, como iluminación, comodidad y otros.
- 8) Racionalidad del trabajo.
- 9) Estandarización de métodos y máquinas.
- 10) Supervisión funcional.

- 1) Al observar, metódica y pacientemente, la ejecución de cada operación a cargo de los obreros, Taylor vio la posibilidad de descomponer cada tarea y cada operación de la misma en una serie ordenada de movimientos más sencillos, eliminando los movimientos inútiles.
- 2) Frank B. Gilbreth, fue un ingeniero que acompañó a Taylor en su interés por el esfuerzo humano como medio de aumentar la productividad. Para Gilbreth, el estudio de movimientos tiene una triple finalidad entre ellos evitar movimientos inútiles.
- 3) En relación con el diseño de cargos y tareas la “Administración Científica” se preocupó, básicamente, por la racionalización del trabajo del obrero y, en consecuencia por el diseño de los cargos más sencillos y elementales.

- 4) Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.
- 5) Por consiguiente, era necesario fijar un estímulo salarial para que los obreros trabajaran de acuerdo con el tiempo estándar o, en lo posible, lo sobrepasaran. Esto requería un incentivo salarial o premio por producción.
- 6) Con la “Administración Científica” se implantó el concepto de homo economicus, esto es, el hombre económico, según el cual se cree que toda persona está motivada únicamente por las recompensas salariales, económicas y materiales.
- 7) Taylor y sus seguidores comprobaron que la eficiencia no sólo depende del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga.
- 8) La Teoría de Taylor se vio enriquecida por otros aportes de sus contemporáneos como Henry Lawrence Gantt autor del Cronograma que tiene mucha aplicación como instrumento de planeación y control en la metodología administrativa actual.
- 9) la estandarización de los métodos y procesos de trabajo, máquinas, equipos, herramientas e instrumentos de trabajo, materias primas y componentes, con el fin de reducir la variabilidad y la diversidad en el proceso productivo y, por consiguiente, eliminar el desperdicio y aumentar la eficiencia.
- 10) La especialización del obrero debe estar acompañada por la especialización del supervisor y no por una centralización de la autoridad. Taylor implementa la llamada supervisión funcional, que es justamente la existencia de diversos supervisores especializados en determinada área

### LA OBRA DE FAYOL



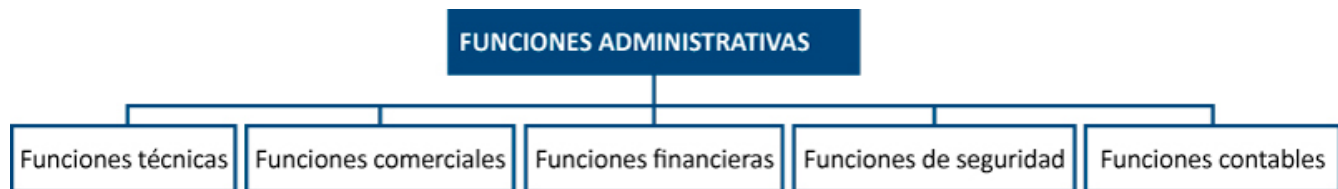
Henri Fayol, fundador de la “Teoría Clásica”, nació en Constantinopla y falleció en París. Se graduó en Ingeniería de Minas a los 19 años e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado gerente de las minas, y a los 47 ocupó la gerencia general de la compañía.

Si la “Administración Científica” se caracterizaba por hacer énfasis en la tarea que realizaba el obrero, mientras la “Teoría Clásica” se distinguía por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

Mientras en los Estados Unidos, Taylor y otros ingenieros estadounidenses desarrollaban la denominada “Administración Científica”, en 1916 surgió en Francia la llamada “Teoría Clásica de la Administración”, la cual se difundió con rapidez por Europa.

**Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones, a saber:**

### FAYOL PARTE DE QUE LA EMPRESA DEBE SER DIVIDIDA EN SEIS GRUPOS



#### Funciones Técnicas

Relacionadas con la producción de bienes y servicios de la empresa.

#### Funciones Comerciales

Relacionadas con la compra, venta o el intercambio.

#### Funciones Financieras

Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

#### Funciones de Seguridad

Relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.

#### Funciones Contables

Relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.

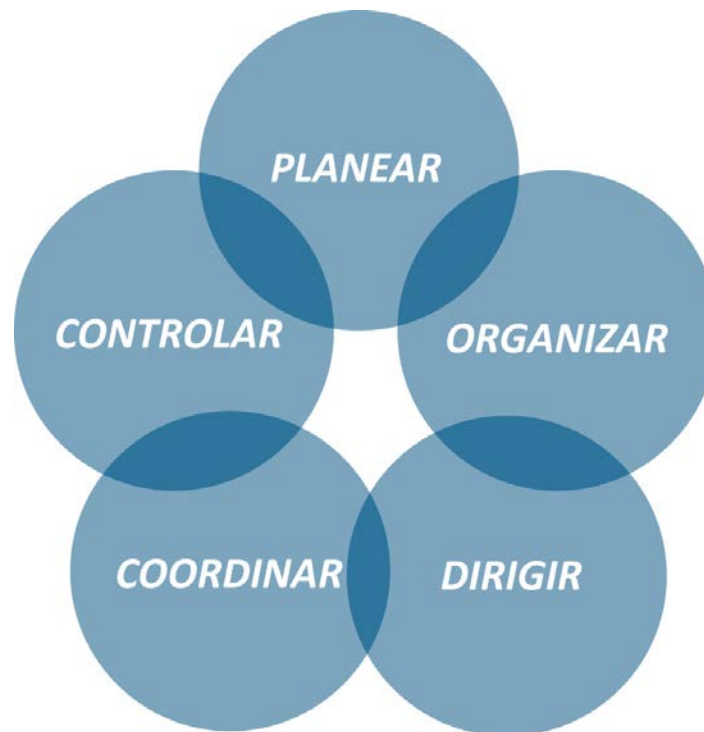
#### Funciones Administrativas

Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresas, y están siempre por encima de ellas.



## APORTA EL PROCESO ADMINISTRATIVO

ADMINISTRAR ES:



### Planear

Visualizar el futuro y trazar el plan de acción.

### Organizar

Construir las estructuras material y social de la organización.

### Dirigir

Guiar y orientar al personal.

### Coordinar

Enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

### Controlar

Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

**APORTA LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN FAYOL**

1

**División del trabajo**

Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

2

**Autoridad y Responsabilidad**

Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

3

**Disciplina**

Depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.

4

**Unidad de Mando**

Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de autoridad única.

5

**Unidad de Dirección**

Establecimiento de un solo jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

11

**Equidad**

Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.

12

**Estabilidad del Personal**

La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor.

13

**Iniciativa**

Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

14

**Espíritu de equipo**

La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tenga en cuenta que:** Fayol observó que mientras la habilidad más importante para un trabajador es la habilidad técnica, la importancia relativa a la habilidad administrativa aumenta a medida que se sube en la escala jerárquica, llegando a ser la habilidad más importante para los ejecutivos de alto nivel.

**No pierda de vista que:** En vez del pago diferencial a destajo -por pieza- propuesto por Taylor, el plan Gantt garantiza un salario mínimo diario por una producción inferior a la normal, con el fin de proteger al obrero de posibles detenciones de las máquinas u otras causas imprevistas, además una bonificación por el cumplimiento normal de la tarea y un premio de producción por sobrepasarla.

**No olvide que:** Según Gantt, la administración tiene gran responsabilidad en la educación y el entrenamiento de los obreros para que se especialicen más, adquieran mejores hábitos de trabajo, pierdan menos tiempo y sean más idóneos.

**Recuerde que:** La estandarización puede conducir a la simplificación, en la medida en que la uniformidad obtenida reduzca la variabilidad y las excepciones que complican las actividades

**Tenga presente que:** La supervisión funcional es exactamente la aplicación de la división del trabajo y de la especialización en el nivel de los supervisores y jefes.

## 3.3 TEMA 2 ESCUELAS DE LAS RELACIONES HUMANAS

La teoría de las “Relaciones Humanas” -también denominada Escuela Humanística de la Administración- fue, básicamente, un movimiento de reacción y de oposición a la Teoría Clásica de la Administración. Su precursor fue Elton Mayo -y sus colaboradores-, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne.

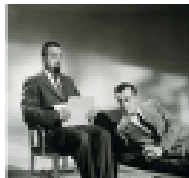
## LAS CUATRO PRINCIPALES CAUSAS DEL SURGIMIENTO DE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS SON:

1



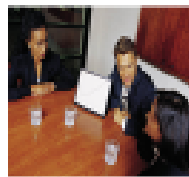
La necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la Teoría Clásica. En este sentido, la teoría de las "Relaciones Humanas" se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.

2



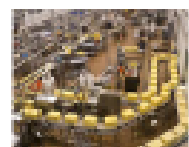
El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de la aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios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

3



Las ideas de la filosofía pragmática y de la psicología dinámica, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de esta Escuela.

4



Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la Teoría Clásica de la Administración.

### EL EXPERIMENTO DE HAWTHORNE

En 1927 el Consejo Nacional de Investigaciones inició un **experimento** en una fábrica de la **Western Electric Company**, situada en Chicago, en el barrio Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción.

### EXPERIMENTO

Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo. Se aplicó también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados y su rendimiento frente a las condiciones de iluminación y el resultado de la producción.

## WESTERN ELECTRIC COMPANY

La Western Electric, fue donde se adelantó el experimento, esta empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba, en su época, una política de personal dirigida hacia los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo.

### CONCLUSIONES DEL EXEPRIMENTO DE HOWTHORNE

Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. 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.

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 y sanciones sociales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y felicidad del trabajador.

“

**DUGLAS Mc GREGOR**, le da un enfoque desde sus teorías en dos sentidos, el primero es el que se refiere a esos empleados perezosos y reactivos, la segunda es lo contrario, trabajadores proactivos para desempeñar su trabajo.

”

TEORIAS	AUTOR	CARACTERISTICAS
X	DUGLAS Mc GREGOR	<p>La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario)</p> <p>Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.</p> <p>Las emociones son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.</p> <p>El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.</p>

		<p>En general, los objetivos individuales se oponen a los cargos de organización, por lo cual es necesario un control rígido.</p> <p>Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr autocontrol y la autodisciplina.</p>
Y	<p><b>DUGLAS</b></p> <p><b>Mc GREGOR</b></p>	<p>Es necesario crear en la organización unas condiciones tales que las personas puedan alcanzar con éxito sus objetivos y los de la organización.</p> <p>El autocontrol.</p> <p>La motivación del trabajador no es solo monetaria.</p> <p>-la confianza, información y formación hacia los empleados.</p> <p>-se utiliza a los grupos de empleados como instrumento para la toma de decisiones.</p> <p>-los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización.</p> <p>-las empresa liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.</p> <p>-El trabajo puede resultar tan natural como un juego para el empleado, si las condiciones son favorables.</p> <p>-La gente se comprometerá a estándares de calidad y productividad en su trabajo, para satisfacer necesidades personales más altas, como la realización personal y la trascendencia.</p>

- En el experimento de Hawthorne, los individuos no podían establecer por si mismos su cuota de producción sino que debían dejar que la estableciera e impusiera el grupo.
- Para Taylor, y para la mayoría de los autores clásicos, predomina el concepto del hombre económico, según el cual el hombre es motivado e incentivado por estímulos salariales y económicos.
- Mayo y sus seguidores creían que esa motivación económica era secundaria en la determinación del rendimiento del trabajador. 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.

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tenga en cuenta que:** Fayol observó que mientras la habilidad más importante para un trabajador es la habilidad técnica, la importancia relativa a la habilidad administrativa aumenta a medida que se sube en la escala jerárquica, llegando a ser la habilidad más importante para los ejecutivos de alto nivel.

**No pierda de vista que:** Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección.

**No olvide que:** Cada individuo tiene una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento de las personas con quienes tiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes, esto afecta la productividad..

**Recuerde que:** El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales”. Esto hace que se conformen grupos informales dentro de las organizaciones.

**Tenga Presente que:** La administración Clásica de Fayol aporta a la administración los principios de la Profesión y le da una estructura a la organización a través de las áreas funcionales necesarias para la Administración, aquí se le da estructura especializando las áreas de trabajo que componen el ente productivo y la científica el estudio de tiempos y movimientos, estudio de la fatiga humana.

### Administración Científica de Taylor

- Principio de la Administración.
  - Principio de Planeación.
  - Principio de Preparación.
  - Principio de Control.
  - Principio de Ejecución.
  
- Organización Racional del Trabajo -ORT-
  - Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
  - Estudio de la fatiga humana.

### Administración Clásica de Fayol

- Elementos de la administración.
  - Planear.
  - Organizar.
  - Dirigir.
  - Coordinar.
  - Controlar.
  
- Cualidades de los ejecutivos.
  - Físicas.
  - Mentales.
  - Morales.
  - Educativas.
  - Técnicas.

- División del trabajo y especialización del obrero.
- Diseño de cargos y tareas.
- Incentivos salariales y premios por producción.
- Concepto de homo economicus.
- Condiciones ambientales del trabajo.
- Estandarización de métodos y máquinas.
- Supervisión funcional.
- Racionalidad del trabajo.

➤ Principio de la Administración.

- Sistematización de los conocimientos -leyes, reglas y fórmulas- .
- Selección científica de los trabajadores.
- Adiestramiento y capacitación del trabajador.
- Ambiente de cooperación mutua. Supervisión especializada.
- División de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores.
- Colaboración con los trabajadores.

- Experiencia.
- Principios de la administración.
  - División del trabajo.
  - Autoridad y responsabilidad.
  - Disciplina.
  - Unidad de mando.
  - Unidad de dirección.
  - Subordinación del interés particular al general.
  - Remuneración.
  - Centralización.
  - Jerarquía.
  - Orden.
  - Equidad.
  - Estabilidad de personal.
  - Iniciativa.
  - Espíritu de cuerpo.

## 3.4 TEMA 3 TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS

### EL OUTSOURCING

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70' enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban contratando procesos que no son propios del negocio pero necesarios para el funcionamiento de la empresa tales como la vigilancia, aseo proceso de contabilidad, de mantenimiento tecnológico entre otros.



## RAZONES DE UTILIZAR OUTSOURCING

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como:

- Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación.
- Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía. Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.
- Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Disposición de personal altamente capacitado.
- Mayor eficiencia.

Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

### VENTAJAS DEL OUTSOURCING

- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.
- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.</li> </ul>
<p><b>DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.</li> <li>➤ La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.</li> <li>➤ Al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.</li> <li>➤ El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.</li> <li>➤ Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.</li> <li>➤ Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.</li> <li>➤ Reducción de beneficios</li> <li>➤ Pérdida de control sobre la producción.</li> </ul>

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tenga en cuenta que:** El outsourcing táctico, se refiere a actividades que, si bien no están cerca del core business (propias del fin del negocio) de la empresa, presentan una elevada complejidad de gestión. Se trata, por ejemplo, de la formación del personal y del desarrollo de los sistemas de información.

**No pierda de vista que:** El outsourcing es el proceso a través del cual una empresa transfiere a proveedores especializados actividades que anteriormente eran realizadas en la empresa misma.

**No olvide que:** En el outsourcing tradicional las actividades transferidas son de soporte y por lo tanto no son relevantes para la competitividad de la empresa; al mismo tiempo estas actividades no presentan una complejidad significativa en términos de gestión. Se trata, por ejemplo, de la gestión de los sueldos, los servicios de seguridad y limpieza, la gestión del comedor.

**Recuerde que:** En el outsourcing se estipula un contrato (entre el cliente y el proveedor del servicio) que, en muchos casos, prevé un involucramiento estratégico del proveedor en los planes de desarrollo del cliente, que puede llegar hasta la realización de inversiones conjuntas. En este sentido el outsourcing se diferencia de un normal contrato de provisión de bienes o servicios.

**Tenga Presente que:** En el outsourcing de solución se transfieren procesos caracterizados por una baja complejidad de gestión, los cuales sin embargo están cerca del core business de la empresa. Un ejemplo de este tipo de outsourcing se puede encontrar en el sector de la moda cuando una empresa decide transferir la confección de algunos de sus trajes y vestidos a otra empresa, manteniendo el diseño de los mismos.

## EL BENCHMARKING

Como técnica empresarial, el benchmarking se empezó a emplear a finales de los 70 en los EEUU, además del uso que han hecho de este recurso, las empresas japonesas, que llevan años aprendiendo de la competencia internacional para descubrir nuevas formas de producción, vías de negocio, nichos de mercado, entre otros.

En pocas palabras, Benchmarking es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Benchmarking no significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores, y ayudar a moverse desde donde uno está, hacia donde quiere estar.

## CATEGORÍAS DEL BENCHMARKING

### BENCHMARKING INTERNO

En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de benchmarking más fáciles es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

### BENCHMARKING COMPETITIVO

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva, cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuáles son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea

	<p>imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.</p>
<p><b>BENCHMARKING FUNCIONAL</b></p>	<p>No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del "no fue inventado aquí" que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria.</p>
<p><b>BENCHMARKING GENERICO</b></p>	<p>Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Que mejor prueba de la posibilidad de ponerlo en práctica se pudiera obtener que el hecho de que la tecnología ya se ha probado y se encuentra en uso en todas partes. El benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.</p>

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tenga en cuenta que :** Actualmente las empresas se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grandes. Uno de los retos principales es el de la competitividad, ya que no sólo se enfrentan a empresas locales, sino que la competencia se da entre empresas de todo el mundo. Para ser cada vez más competitivos las empresas recurren a diversas herramientas que les permitan bajar sus costos, aumentar la calidad de sus productos, etc. Entre estas herramientas o fórmulas se encuentra el Benchmarking.

**No pierda de vista que:** También podemos concluir que debido a los diferentes enfoques o metodologías que se han aplicado en los estudios de Benchmarking, la empresa interesada en realizar un estudio de este tipo, tendrá que seleccionar el proceso que mejor se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades, identificando aquel procedimiento que mejor se adapte a la compañía o aquel al que la compañía se pueda adaptar mejor

**No olvide que:** Podemos definir al Benchmarking como la estrategia que nos permite identificar las mejores prácticas de negocios entre todas las industrias reconocidas como líderes, que al adaptarlas e implementarlas en nuestra empresa, nos permiten no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que nos dan una ventaja competitiva mayor a la de estas.

**Recuerde que:** En general el estudio de Benchmarking, si es hecho como un proceso constante y se institucionaliza, nos servirá como una herramienta que nos permita mejorar el desempeño de nuestro negocio al permitirnos identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias líderes, de manera que seamos más competitivos y podamos tener éxito en un mercado cambiante y global en el que las empresas tienen que desempeñarse actualmente

**Tenga Presente que:** El benchmarking es un proceso sistemático que permite:

- Medir los resultados de los competidores con respecto a los factores clave de éxito de la industria.
- Determinar cómo se consiguen esos resultados.
- Utilizar esa información como base para establecer objetivos y estrategias e implantarlos en la propia empresa.

### 3.4.1 EJERCICIO DE APRENDIZAJE

<p>Nombre del taller de aprendizaje: Evolución del pensamiento Administrativo</p>	<p>Datos del autor del taller: Dario Hurtado Cuartas</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La teoría de las “Relaciones Humanas” es también conocida como:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. La escuela administrativa.</li> <li>b. La teoría de la personalidad.</li> <li>c. La escuela del comportamiento.</li> <li>d. La escuela socio - humanista.</li> </ol> </li>   <li>2. La teoría de las “Relaciones Humanas” se caracteriza por:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Énfasis en la estructura.</li> <li>b. Énfasis en las tareas.</li> <li>c. Énfasis en el factor humano.</li> <li>d. Énfasis en las personas.</li> </ol> </li>   <li>3.Cuál de los siguientes principios NO hace parte de la teoría de las “Relaciones Humanas”?             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. La necesidad de humanizar y democratizar la administración.</li> <li>b. Desarrollo de las llamadas ciencias humanas.</li> <li>c. Las ideas de la filosofía pragmática.</li> <li>d. Las conclusiones del estudio de Henry Fayol.</li> </ol> </li>   <li>4. Uno de los resultados principales del estudio de Hawthorne fue:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. La empresa se consideró como una estructura.</li> <li>b. Los trabajadores son ociosos por naturaleza.</li> </ol> </li> </ol>	

c. Los niveles de producción se incrementan a medida que se incrementan los incentivos monetarios.

d. Se comprobó que los obreros producen según las normas sociales determinadas por sus compañeros -recompensas y sanciones sociales-.

5. La teoría de las “Relaciones Humanas” considera a las organizaciones como:

- a. Sistema mecánico.
- b. Un grupo de personas.
- c. Organización técnica.
- d. Una estructura organizacional.

6. El estudio de Hawthorne pretendía verificar:

- a. La eficiencia humana mediante el trabajo individual.
- b. La rapidez de los trabajadores en las líneas de producción.
- c. La correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo.
- d. La capacidad del obrero para trabajar en grupo.

7. La escuela clásica o de la “Administración Científica” se preocupó por racionalizar, estandarizar y establecer normas que permitieran un manejo eficiente de las organizaciones.

8. Se denomina Escuela Clásica de la administración a los estudios de factibilidad y toma de decisiones.

9. Taylor enuncia en uno de sus principios que no es necesario la selección científica de los trabajadores.

10. Son dos principios de Taylor: la supervisión especializada y capacitación de los trabajadores.

11. La sustitución de los métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en los oficios se conoce con el nombre de Método de Efectividad Organizacional.
12. Son dos aspectos componentes de la Organización Racional del Trabajo: el estudio de la fatiga humana y el hombre económico.
13. Según Fayol, la función técnica está relacionada con la producción de bienes o servicios de la empresa.
14. Fayol considera que todos los ejecutivos de una organización deben tener las siguientes cualidades: Imaginación, destreza y visión.
15. La teoría clásica de la administración concibe la organización como una estructura.
16. La división del trabajo es el principio de la especialización necesaria para utilizar eficientemente a las personas.

Solución del taller:

1. c
2. c
3. d
4. d
5. b
6. c
7. V
8. F
9. F
10. V
11. F



12. V

13. V

14. F

15. V

16. V

### 3.4.2 TALLER DE ENTRENAMIENTO

<p>Nombre del taller: Cuestionario para el contexto de la Teoría Científica y Clásica de la Administración.</p>	<p>Modalidad de trabajo: Foro virtual de discusión</p>
<p><b>Actividad previa:</b></p> <p>Leer la Unidad 3 y la teoría Científica y clásica y de respuesta al cuestionario”.</p>	
<p><b>Describe la actividad:</b></p> <p>Procedimiento</p> <p>Elaboren, un informe con las respuestas al siguiente cuestionario en no tres hojas y compártanla con sus compañeros.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo analizarías los principios de la administración de Taylor?</li> <li>2. ¿Qué impacto le trajo a la empresa el estudio de tiempos y movimientos de Taylor?</li> <li>3. ¿Cómo definirías el concepto de eficiencia de Taylor?</li> <li>4. ¿Para qué piensas que sea útil la estandarización en la empresa? ¿Qué desventajas podría tener ésta?</li> <li>6. ¿Qué opinión te merece el concepto de incentivos salariales y premios por producción?</li> <li>7. ¿Cuáles de los principios de Taylor encuentras implementados en las empresas de hoy?</li> <li>8. Escribe al menos dos inquietudes o reflexiones que te hubieran provocado los planteamientos de la “Administración Científica”?</li> <li>7. ¿Consideras que la división y la especialización del trabajo mejoran la eficiencia en las organizaciones? ¿Por qué?</li> </ol>	

**8.** ¿cuáles consideras deben ser los principios de la administración?

**9.** ¿Existe alguna relación entre planeación, organización, dirección y control que se deben aplicar en cualquier organización?

**10.** ¿Cómo se vería afectada una organización si no tuviese funciones técnicas, funciones comerciales funciones contables entre otras?

## 4 UNIDAD 3 EL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES



*El Entorno Organizacional [Enlace](#)*

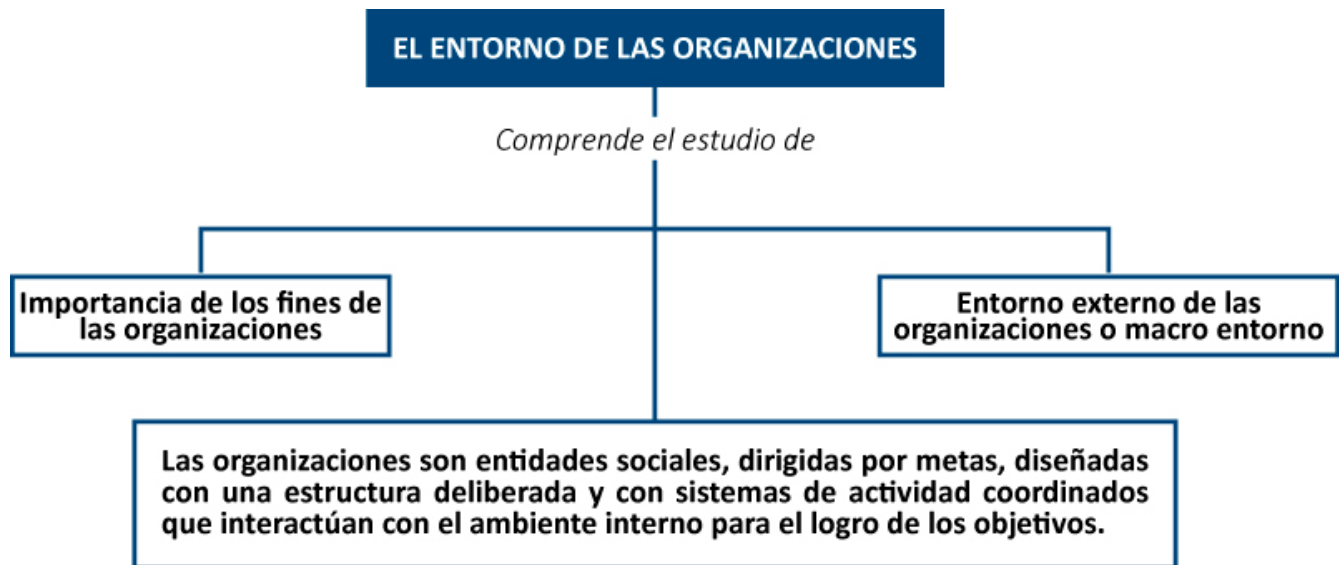


*Analisis del Entorno [Enlace](#)*

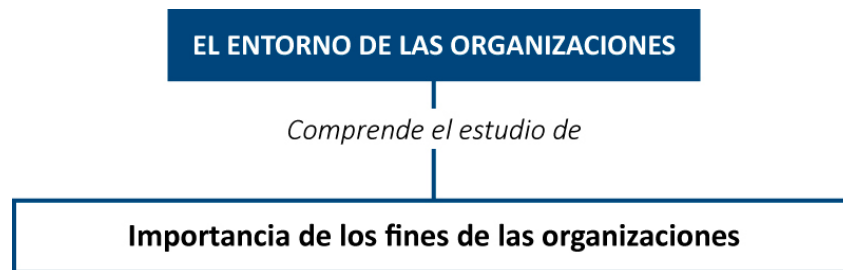
### 4.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS

El desarrollo del tema central de la Unidad 1 se hará con base en perspectivas, cada una de las cuales, a su vez desarrolla un tema.

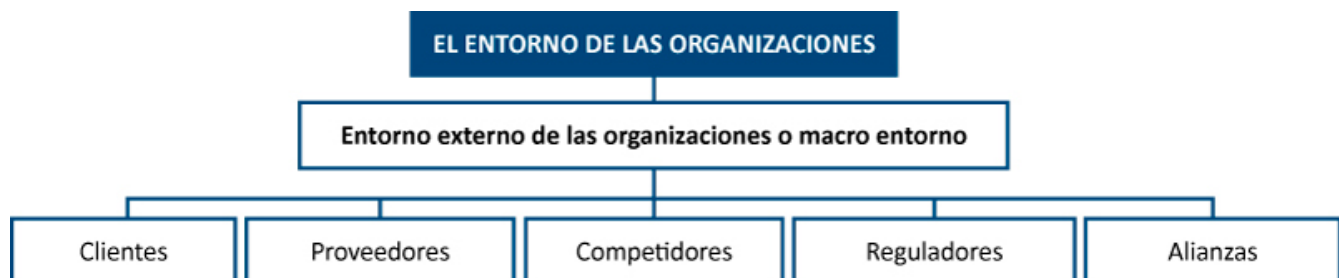
Mapa 1 de perspectiva -Unidad 3

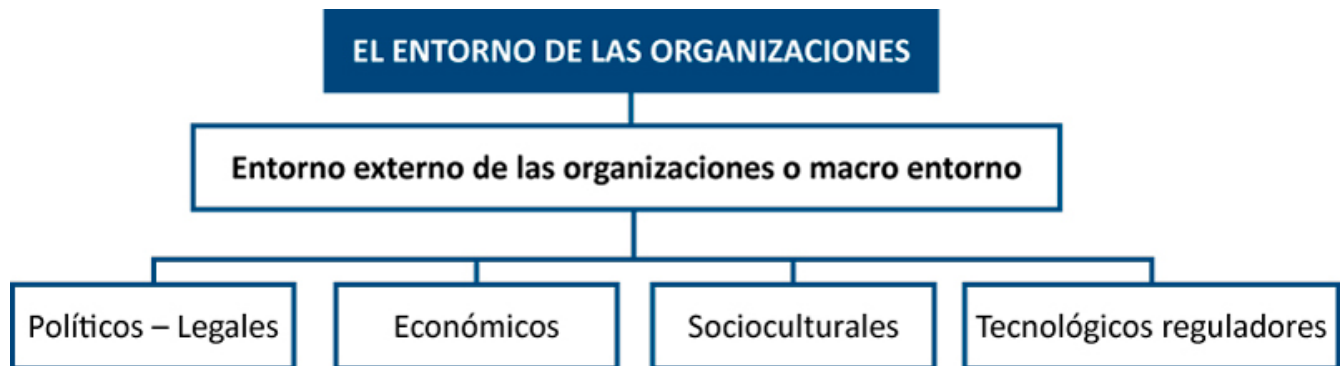


Mapa 2 de perspectiva 1 -Unidad 3



Mapa 3 de perspectiva 2 -Unidad 3





### 4.1.2 OBJETIVO GENERAL

Identificar las variables de los entornos internos y externos que afectan las organizaciones en el desarrollo de su gestión.

### 4.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer los diferentes elementos del entorno interno que afectan a las organizaciones.
- Identificar los factores externos controlables y no controlables que afectan la gestión de las organizaciones.

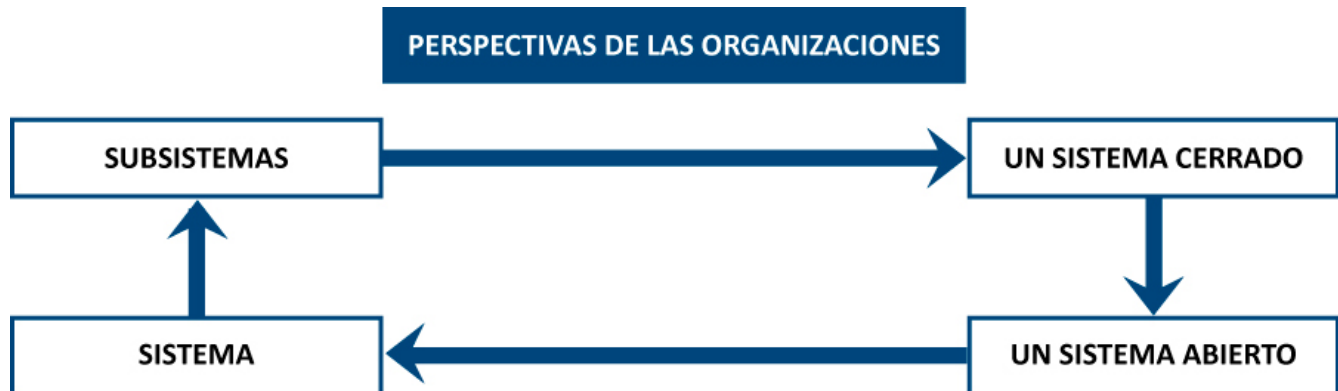
## 4.2 TEMA 1 IMPORTANCIA Y FINES DE UNA ORGANIZACIÓN

Las Organizaciones son entidades sociales, dirigidas por metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados que interactúan con el ambiente externo para el logro de los objetivos.

### LA IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES, LAS ORGANIZACIONES EXISTEN PARA:

- 1) Reunir recursos Para alcanzar Metas y resultados deseados.
- 2) Producir bienes y servicios de manera eficiente.
- 3) Facilitar la Innovación.
- 4) Utilizar tecnologías modernas y Información y de manufactura.
- 5) Adaptarse e influir en un entorno dinámico o de cambio.

- 6) Crear valor para dueños, clientes y empleado.
- 7) Adecuarse a los retos existentes de diversidad, ética, motivación y coordinación de empleados.



### Un sistema cerrado

No dependerá de su ambiente; será autónomo, encerrado en sí mismo y sellado ante el mundo exterior.

### Sistema

Conjunto de elementos interrelacionados que adquiere insumos del entorno, los transforma y distribuye el resultado (productos y servicios en el ambiente externo)

### Subsistemas

Componentes de un sistema. Desarrollan funciones específicas requeridas por la organización para sobrevivir

### Un sistema abierto

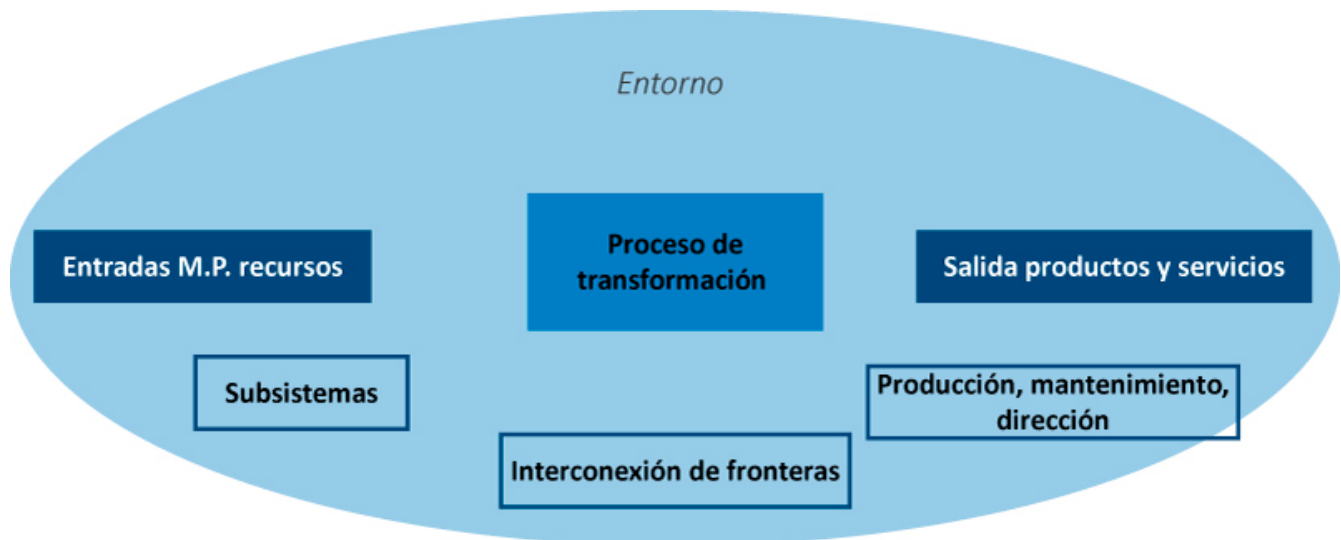
Debe interactuar con el ambiente para sobrevivir; consume recursos y exporta recursos al ambiente; debe cambiar y adaptarse al ambiente de forma continua

Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia.

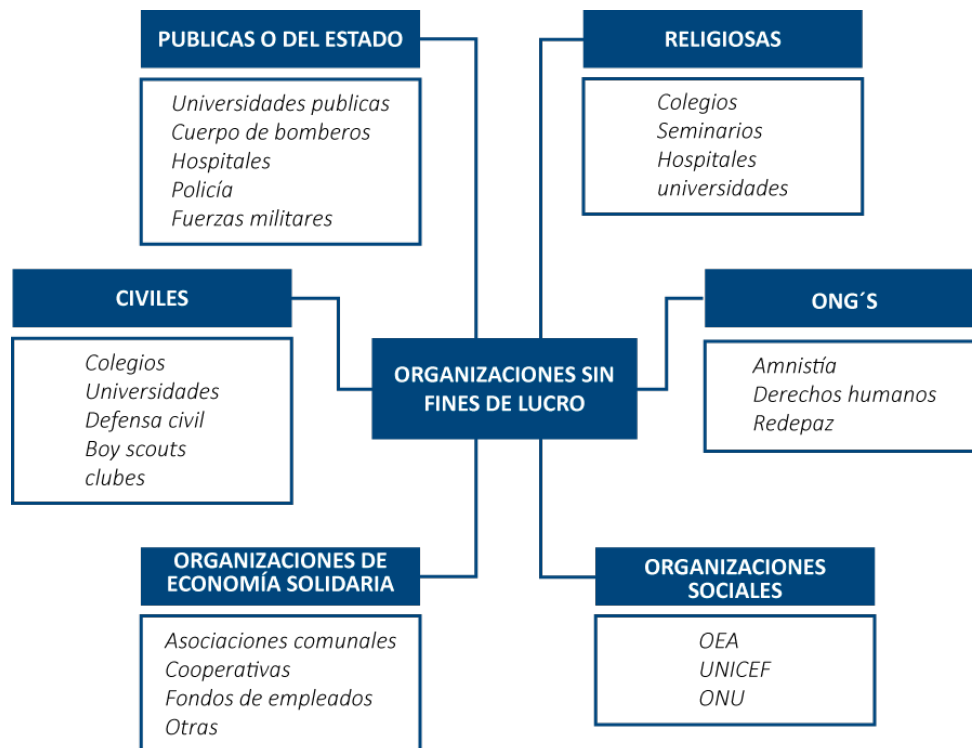
**UN SISTEMA CONSTA DE CUATRO ELEMENTOS PRIMORDIALES:**

<b>1 – ENTRADAS</b>	<b>2 – PROCESAMIENTO</b>
Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.	Transformar las entradas en salidas o resultados
<b>3 – SALIDAS</b>	<b>4 - RETROALIMENTACIÓN</b>
Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo	Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por el mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema

**ORGANIZACIONES Y SISTEMAS ABIERTOS**



## 4.2.1 TIPOS DE ORGANIZACIONES





#### 4.2.1.1 ORGANIZACIONES CON FINES DE LUCRO

<b>Por sector económico</b>	Sector primario (agrícolas y mineras) Sector secundario (Manufactura) Sector terciario (Servicios)
<b>Por tamaño</b>	Grandes Medianas Pequeñas Microempresas
<b>Por origen de capital</b>	Públicas Privadas Mixtas
<b>Por explotación y conformación de capital</b>	Nacionales Extranjeras (Multinacionales) Mixtas
<b>Por responsabilidad legal</b>	Económicas En comanditas (Simples y por acciones) Limitadas
<b>Por conformación</b>	Naturales Jurídicas
<b>Por número de socios</b>	Unipersonales Colectivas
<b>Por el grado de formalización</b>	Formales Informales
<b>Por el grado de uso de la tecnología</b>	Intensivas en tecnología Poco intensivas en tecnología Intensivas en mano de obra
<b>Por cubrimiento territorial</b>	Cubrimiento regional Cubrimiento nacional Negocios internacionales Empresas globales
<b>Otra tipología de las organizaciones</b>	Organizaciones que aprenden Organizaciones flexibles Organizaciones inteligentes Organizaciones virtuales Organizaciones moleculares

## LA ORGANIZACIONES Y SUS SOCIOS ( STAKEHOLDERS)

El concepto de “stakeholders” , que podríamos traducir como “partes interesadas”, fue introducido en un Memorandum realizado por el Stanford Research Institute, en 1963, para identificar a aquellos grupos o personas que son de importancia vital para la existencia de una organización empresarial. De ahí, a su vez, la gran importancia de los stakeholders en toda empresa.

El término estaba orientado a desafiar la idea de que los accionistas (“shareholders”) no son los únicos a quienes la administración de la empresa debe tener en cuenta (de esto, podemos deducir que un stakeholder es un interesado en la evolución de la empresa, sin importar cuál sea su rol para con ella –cliente, empleado, proveedor, accionista.

Existen dos tipos de grupos de interés :

- **Primarios:** Los stakeholders primarios son fundamentales para el operar de una organización. Este grupo incluye a quienes tienen alguna relación económica con el negocio, como por ejemplo, los accionistas, los clientes, los proveedores y los trabajadores.
- **Secundarios:** Los stakeholders secundarios son aquellos que no participan directamente en el intercambio con una empresa, pero que sí pueden afectar o verse afectados por las acciones de ésta. En esta categoría están los competidores, los medios de comunicación y las ONG’s, entre otros.

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tenga en cuenta que:** La comunidad, en general, como grupo de interés espera que las empresas cumplan sus obligaciones legales y los requerimientos sociales. Las organizaciones al formar parte de un sistema social poseen ciertas responsabilidades sociales. Sin embargo, en la práctica esto no se reconoce ni como un objetivo organizativo, ni como un criterio a considerar en la toma de decisiones.

**No pierda de vista que:** Un análisis sencillo de llevar a cabo y que permite una rápida apreciación de la situación del ambiente interno y externo de una organización, es el análisis DOFA, el cual por sus siglas quiere decir: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y Amenazas. (Boland, 2007)

**No olvide que:** la posición de los trabajadores, otro grupo de interés en la organización son un canal de comunicación con otros grupos de interés, siendo cada vez mayor el reconocimiento de los directivos de la necesidad de atender a éstos como medio para equilibrar y satisfacer las necesidades de otros grupos de interés.

**Recuerde que:** La responsabilidad social de las organizaciones esta dirigida a desarrollar estrategias que finalmente pueden impactar a diferentes grupos de interés.

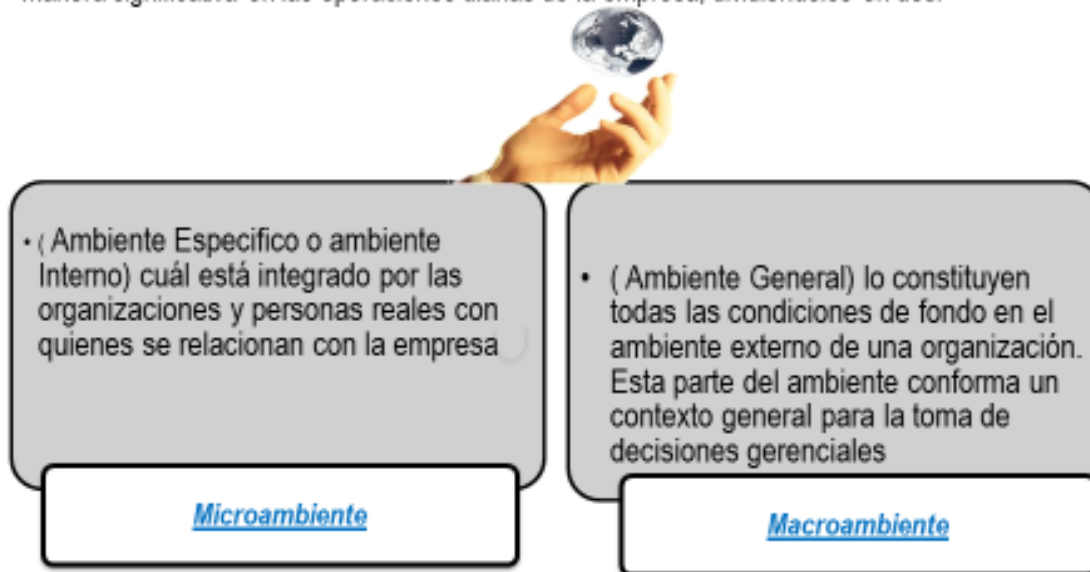
Tenga Presente que: Los accionistas, también son un grupo de interés, aparecen en las organizaciones como consecuencia de la separación entre la propiedad (dueños de la empresa) y el control. (Los Gerentes y las juntas de socios o Directivas). Esta separación puede generar problemas debido a que los accionistas no tienen un control directo sobre el comportamiento de la dirección y esta puede tomar decisiones en beneficio propio.

## 4.3 TEMA 2 ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

El micro entorno y macro entorno de las organizaciones son los factores relevantes para el diseño y desarrollo de estrategias que permitan la permanencia de los negocios en un mercado.

### En que consiste el Ambiente de Las Organizaciones

Puede definirse el entorno de la organización como todos los elementos que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la empresa, dividiéndolos en dos:



#### ■ Microambiente

**Clientes:** constituido por los grupos de personas o instituciones que compran los bienes y/o usan los servicios de la organización.

**Proveedores:** son los abastecedores específicos de la empresa, tanto de información y financiamiento, como de la materia prima que la empresa necesita para operar.

**Competencia:** empresas específicas que ofertan bienes y servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes.

**Mercado:** Encuentro entre la oferta y la demanda para la transacción de bienes y servicios.

**Reguladores:** que son las agencias y representantes gubernamentales, a nivel local, estatal y nacional, que sancionan leyes y reglamentos que afectan las operaciones de la empresa dentro de un país determinado.

**Macroambiente**

**Condiciones Económicas:** se refiere al estado actual de la economía relacionada con inflación, ingresos, producto interno bruto, desempleo.

**Condiciones Socio-culturales:** es el estado general de los valores sociales dominantes en aspectos tales como los derechos humanos y el medio ambiente natural, las orientaciones en educación y las instituciones sociales relacionadas con ella, así como los patrones demográficos.

**Condiciones político-legales:** se refiere al estado general de la filosofía y objetivos dominantes del partido que se encuentra en el gobierno, así como las leyes y reglamentaciones gubernamentales establecidas.

**Condiciones tecnológicas:** relacionadas con el estado general del desarrollo y disponibilidad de la tecnología en el entorno, incluyendo los avances científicos.

**Condiciones ecológicas:** referidas a la naturaleza y al medio ambiente natural o físico, incluyendo la preocupación por el medio ambiente.

## EL ENTORNO ORGANIZACIONAL

En el análisis del entorno externo, lleva al análisis de las oportunidades y amenazas que una organización tiene. Estos factores son aplicados en la matriz DOFA que significa el análisis de: DEBILIDADES que se encuentran al interior de la empresa, OPORTUNIDADES, que se encuentran afuera en el entorno, FORTALEZAS, que están dentro de la Organización, Amenazas que están afuera en el entorno.

Cuando se hace un análisis DOFA para el desarrollo de la planeación estratégica de la empresa, se busca analizar todos los elementos que conforman el análisis externo compuesto por OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, y el análisis interno de la empresa que es buscar sus

**FORTALEZAS** e identificar las DEBILIDADES.

La exploración del entorno externo es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la planeación exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración.

Este proceso de la matriz DOFA comienza en la exploración de cada elemento y se puede llegar por ejemplo a:

**Aspectos internos:**

**FORTALEZAS** La empresa internamente puede ser fuerte financieramente, comercialmente, fuerte en la diferenciación de productos.

**DEBILIDADES:**

La empresa puede ser débil en las estrategias comerciales, en la calidad de los productos, en la estructura física, en tecnología entre otras.

#### Aspectos Externos:

**OPORTUNIDADES:** Las oportunidades siendo un factor que esta fuera de la empresa, esta puede hallar oportunidades como por ejemplo prestamos, adquirir tecnologías, alianzas con otras empresas.

**AMENAZAS:** También están fuera, estas pueden ser por ejemplo amenazas frente a las leyes que puedan afectar el negocio, aspectos de fenómenos económicos como el precio del dólar, como los índices de inflación. Factores totalmente no controlables.

Las compañías extranjeras son algunos ejemplos de amenazas u oportunidades para las Organizaciones. Este tipo de cambios está produciendo otro tipo de consumidor y de ahí que se necesiten otros productos, servicios, y estrategias. Otros ejemplos de amenazas y oportunidades serían la aprobación de una nueva ley, la introducción de un producto nuevo por parte de un adversario, una catástrofe nacional o una Devaluación del Córdoba con respecto al Dólar Norteamericano. La fuerza de un adversario comercial podría significar una amenaza.

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tenga en cuenta que:** El entorno de cada organización es diferente, este depende mucho de la clase de negocio, de la tecnología de punta del negocio en particular, de la globalización y de los recursos y capacidad de reacción frente a los cambios constantes de las economías globalizadas.

**No pierda de vista que:** Un análisis sencillo de llevar a cabo y que permite una rápida apreciación de la situación del ambiente interno y externo de una organización, es el análisis DOFA, el cual por sus siglas quiere decir: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y Amenazas. (Boland, 2007)

**No olvide que:** Toda empresa u organización tiene un entorno general definido por diversas variables, esas variables influyen en la configuración de las circunstancias operativas y concretas, ejercen fuerza en el origen, funcionamiento y desarrollo de la empresa y constituyen amenazas, desafíos u oportunidades

**Recuerde que:** Muchas organizaciones han fracasado y han llegado a su quiebra por falta de análisis del entorno.

**Tenga Presente que:** El éxito de la empresa dependerá si elige aquellos entornos, mercados, y aquellos productos/servicios en los que posee ventajas con respecto a los competidores en cuanto a diferencias positivas.

### 4.3.1 EJERCICIO DE APRENDIZAJE

<p>Nombre del taller de aprendizaje: Apareamiento, entorno de las organizaciones.</p>	<p>Datos del autor del taller: Dario Hurtado Cuartas</p>
<p><b>Actividad de Autoevaluación</b> Apareamiento:</p> <p>Los siguientes son términos y conceptos claves que se han visto y contextualizado en esta lección .Usted, debe hallar el concepto de cada término y ubicarlo donde corresponde.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Globalización, cambio y Tecnología, Productividad,</li> <li>2. Sistema abierto.</li> <li>3. Condiciones económicas.</li> <li>4. Condiciones Político Legales.</li> <li>5. Sistema cerrado.</li> <li>6. Ambiente Especifico.</li> <li>7. Condiciones Socio-culturales.</li> <li>8. Condiciones Tecnológicas</li> <li>9. Ambiente General.</li> <li>10. Competencia</li> </ol> <p>a) _____ se refiere al estado actual de la economía relacionada con inflación, ingresos, producto interno bruto, desempleo.</p> <p>b) _____ es el estado general de los valores sociales dominantes en aspectos tales como los derechos humanos y el medio ambiente natural, las orientaciones en educación y las instituciones sociales relacionadas con ella, así como los patrones demográficos, etc.</p> <p>c) _____ como las leyes y reglamentaciones gubernamentales establecidas en cada país o región.</p> <p>d) _____ El cual está integrado por las organizaciones y personas reales con quienes se relacionan con la empresa.</p>	

- e) \_\_\_\_\_ relacionadas con el estado general del desarrollo y disponibilidad de la tecnología en el entorno, incluyendo los avances científicos.
- f) \_\_\_\_\_ lo constituyen todas las condiciones de fondo en el ambiente externo de una organización. Esta parte del ambiente conforma un contexto general para la toma de decisiones gerenciales.
- g) \_\_\_\_\_ empresas específicas que ofertan bienes y servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes.
- h) \_\_\_\_\_ Los Gerentes y Administradores actuales deben afrontar tres retos teniendo en cuenta todos los elementos de su entorno ellos son:
- i) \_\_\_\_\_ Debe interactuar con el ambiente para sobrevivir; consume recursos y exporta recursos al ambiente; debe cambiar y adaptarse al ambiente de forma continua
- j) \_\_\_\_\_ No dependerá de su ambiente; será autónomo, encerrado en sí mismo y sellado ante el mundo exterior.

Solución del taller:

- a. 3
- b. 7
- c. 4
- d. 6
- e. 8
- f. 9
- g. 10
- h. 1
- i. 2
- j. 5

### 4.3.2 TALLER DE ENTRENAMIENTO

Nombre del taller: Análisis empresarial de los factores internos y externos que le afectan.	Modalidad de trabajo: Foro virtual de discusión
<b>Actividad previa:</b>	



Leer la Unidad 4 el tema del entorno de las organizaciones y aplicarlo en una empresa real de Colombia..

**Describa la actividad:**

Elegir una Empresa reconocida y en el medio, de cualquier sector productivo, comercializadora de servicios, productora como por ejemplo el éxito, Fabricato, Postobon, Bancolombia y hacer el siguiente análisis de los elementos del entorno que impactan a la empresa que escoja:

Entorno General:

- Aspectos político-legales.
- Aspectos Culturales.
- Aspectos Económicos

Entorno General:

Clientes

Competencia

Alianzas.

## 5 PISTAS DE APRENDIZAJE

**Tenga en cuenta que** La administración siempre ha sido aplicada desde el tiempo prehistórico, desde el trueque donde la moneda no existía, hasta los días de hoy en la era del conocimiento y la tecnología que se debe enfrentar con buenas estrategias empresariales para la sobrevivencia y la competitividad con la producción y el ofrecimiento de bienes y servicios.

**No pierda de vista que:** El administrador es un organizador de recursos materiales y humanos, estudiando administración las habilidades y conocimientos que desarrolles te permitirán detectar, prevenir y corregir errores en la planeación del trabajo de las personas. Como administrador puedes ayudar a las personas a hacer mejor las cosas y a ser más efectivos en su trabajo. El campo de trabajo del administrador comprende todas las Organizaciones Humanas, Públicas y Privadas, Despachos de Asesoría y servicios como emprendedor independiente entre otros.

**No olvide que:** La Administración es un proceso mediante el cual se utilizan unos recursos que son escasos con eficiencia y eficacia, con el fin de alcanzar unos objetivos propuestos y lograr la maximización de las utilidades mediante el proceso administrativo de planeación, organización Dirección y control.

**Recuerde que:** La Optimización de recursos comprende el aprovechamiento, al máximo, de ellos, (humanos – infraestructura – tecnología o procesos – económicos) con que se cuenta en una **Acción** para lograr los **Resultados Específicos**.

**Tenga presente que:** La administración se fundamenta en la consolidación de hechos económicos, toda vez que a través de ella se pretende intervenir las organizaciones de bienes y servicios a partir de la aplicación de las funciones de la administración con el fin de lograr optimizaciones financieras.”

**Tenga en cuenta que** Todos los recursos que se aplican para obtener objetivos derivados de cualquier inversión, son escasos, aun los recursos Humanos ya que en las necesidades que se requieren para contratar un recurso humano competente no es una tarea fácil.

**No pierda de vista que:** El administrador en el uso de la profesión en cualquier nivel y en cualquier cargo es responsable de su gestión. Solo él debe responder por su proceso mediante el uso racional de los recursos.

**No olvide que:** La profesión de cualquier área de las ciencias Administrativas es dinámica y esta se ejerce a través de la toma de decisiones y de la elaboración de estrategias que le permitan competir y ser mejor que los demás.

**Recuerde que:** Las estrategias son diferentes caminos que se toman para lograr metas, estas deben diferenciarse de la competencia para lograr lo planeado y generar ventajas que le permitan ser más competitivo.

**Tenga presente que:** La administración se debe ejercer y aplicar sobre suposiciones, esta debe tener un profundo análisis que fundamentes las decisiones.

**Tenga en cuenta que:** Uno de los principales economistas y que aporta una sus ideas a las nuevas organizaciones fue: Adam Smith, quien según Chiavenato “introduce conceptos como:

- a) Especialización de los obreros
- b) División del trabajo
- c) Racionalización de la producción
- d) Especialización de las tareas

**No pierda de vista que:** La 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 originan las divisiones en secciones, departamentos gerencias entre otros.

**No olvide que:** La 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, debido a nuevas formas de comercializar los productos, aparecen personas que empiezan a crear sus nuevos negocios. 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 hoy se llama: Teorías Administrativas.

**Recuerde que:** Lo importante para resaltar de las etapas, 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 o actividad a desarrollar.

**Tenga presente que:** Lo importante para resaltar de las etapas, 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 o actividad a desarrollar.

**Tenga en cuenta que:** El concepto de jerarquía dentro de la organización militar es tan antiguo como la propia guerra, pues existió siempre la necesidad de un estado mayor para el ejército.--Sin embargo, el estado formal, como cuartel general, sólo apareció en 1665 con el Distrito de Brandenburgo, precursor del ejército prusiano

**No pierda de vista que:** James D Mooneya hizo una interesante investigación sobre la estructura de la Iglesia Católica, mostrando su organización en el tiempo, su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su

coordinación funcional. La Iglesia tiene una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: EL PAPA.

**No olvide que:** Algunos de los principios y prácticas más importantes de la administración de la empresa moderna pueden ser atribuidos a las organizaciones militares. Aunque las organizaciones militares permanecieron bastante simples hasta tiempos recientes, estando limitadas en gran parte a los refinamientos de las relaciones de autoridad.

**Recuerde que:** los principios que aportó la Iglesia Organización Lineal, unidad de Mando, niveles de mando, autoridad Staff.

**Tenga Presente que:** La unidad de mando es aplicada en todas las organizaciones, cada área debe tener un solo Jefe y los sub alternos solo una sola línea de jerarquía, es decir un solo líder.

**Tenga en cuenta que:** Origen y nacimiento de la Revolución Industrial: Nace en Gran Bretaña a mediados del siglo XVIII. Fue posible por la existencia de una monarquía liberal y no absolutista, que consiguió evitar el panorama de revoluciones que se estaban extendiendo en otros países. Gran Bretaña quedó libre de guerras, ya que aunque estuvo involucrada en algunas, no se desarrollaron en su territorio

**No pierda de vista que:** La revolución Industrial trajo la 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 originan las divisiones en secciones, departamentos gerencias entre otros.

**No olvide que:** Los cambios culturales se plasmarán en un impresionante aumento de los conocimientos en todas las ramas, tanto científicas como técnicas y sanitarias. Los cambios sociales más notables derivan del crecimiento de las ciudades y el consiguiente éxodo en zonas rurales. Al mismo tiempo se produce un fuerte aumento demográfico

**Recuerde que:** La aparición del ferrocarril y del barco de vapor estimuló extraordinariamente la demanda hierro. La fabricación de vías, locomotoras, vagones y barcos disparó definitivamente la industria siderúrgica

**Tenga presente que:** La revolución Industrial unido a la existencia de muchos ríos navegables (y canales que se construirán) favoreció la creación muy temprana de un mercado nacional con las ventajas que supone contar con un mercado de gran tamaño a la hora de acometer inversiones

**Tenga en cuenta que:** Fayol observó que mientras la habilidad más importante para un trabajador es la habilidad técnica, la importancia relativa a la habilidad administrativa aumenta a medida que se sube en la escala jerárquica, llegando a ser la habilidad más importante para los ejecutivos de alto nivel.

**No pierda de vista que:** En vez del pago diferencial a destajo -por pieza- propuesto por Taylor, el plan Gantt garantiza un salario mínimo diario por una producción inferior a la normal, con el fin de proteger al obrero de posibles detenciones de las máquinas u otras causas imprevistas, además una bonificación por el cumplimiento normal de la tarea y un premio de producción por sobrepasarla.

**No olvide que:** Según Gantt, la administración tiene gran responsabilidad en la educación y el entrenamiento de los obreros para que se especialicen más, adquieran mejores hábitos de trabajo, pierdan menos tiempo y sean más idóneos.

**Recuerde que:** La estandarización puede conducir a la simplificación, en la medida en que la uniformidad obtenida reduzca la variabilidad y las excepciones que complican las actividades

**Tenga presente que:** La supervisión funcional es exactamente la aplicación de la división del trabajo y de la especialización en el nivel de los supervisores y jefes.

**Tenga en cuenta que:** Fayol observó que mientras la habilidad más importante para un trabajador es la habilidad técnica, la importancia relativa a la habilidad administrativa aumenta a medida que se sube en la escala jerárquica, llegando a ser la habilidad más importante para los ejecutivos de alto nivel.

**No pierda de vista que:** Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección.

**No olvide que:** Cada individuo tiene una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento de las personas con quienes tiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes, esto afecta la productividad..

**Recuerde que:** El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales”. Esto hace que se conformen grupos informales dentro de las organizaciones.

**Tenga Presente que:** La administración Clásica de Fayol aporta a la administración los principios de la Profesión y le da una estructura a la organización a través de las áreas funcionales necesarias para la Administración, aquí se le da estructura especializando las áreas de trabajo que componen el ente productivo y la científica el estudio de tiempos y movimientos, estudio de la fatiga humana.

**Tenga en cuenta que:** El outsourcing táctico, se refiere a actividades que, si bien no están cerca del core business (propias del fin del negocio) de la empresa, presentan una elevada complejidad de gestión. Se trata, por ejemplo, de la formación del personal y del desarrollo de los sistemas de información.

**No pierda de vista que:** El outsourcing es el proceso a través del cual una empresa transfiere a proveedores especializados actividades que anteriormente eran realizadas en la empresa misma.

**No olvide que:** En el outsourcing tradicional las actividades transferidas son de soporte y por lo tanto no son relevantes para la competitividad de la empresa; al mismo tiempo estas actividades no presentan una complejidad significativa en términos de gestión. Se trata, por ejemplo, de la gestión de los sueldos, los servicios de seguridad y limpieza, la gestión del comedor.

**Recuerde que:** En el outsourcing se estipula un contrato (entre el cliente y el proveedor del servicio) que, en muchos casos, prevé un involucramiento estratégico del proveedor en los planes de desarrollo del cliente, que puede llegar hasta la realización de inversiones conjuntas. En este sentido el outsourcing se diferencia de un normal contrato de provisión de bienes o servicios.

**Tenga Presente que:** En el outsourcing de solución se transfieren procesos caracterizados por una baja complejidad de gestión, los cuales sin embargo están cerca del core business de la empresa. Un ejemplo de este tipo de outsourcing se puede encontrar en el sector de la moda cuando una empresa decide transferir la confección de algunos de sus trajes y vestidos a otra empresa, manteniendo el diseño de los mismos.

**Tenga en cuenta que :** Actualmente las empresas se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grandes. Uno de los retos principales es el de la competitividad, ya que no sólo se enfrentan a empresas locales, sino que la competencia se da entre empresas de todo el mundo. Para ser cada vez más competitivos las empresas recurren a diversas herramientas que les permitan bajar sus costos, aumentar la calidad de sus productos, etc. Entre estas herramientas o fórmulas se encuentra el Benchmarking.

**No pierda de vista que:** También podemos concluir que debido a los diferentes enfoques o metodologías que se han aplicado en los estudios de Benchmarking, la empresa interesada en realizar un estudio de este tipo, tendrá que seleccionar el proceso que mejor se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades, identificando aquel procedimiento que mejor se adapte a la compañía o aquel al que la compañía se pueda adaptar mejor

**No olvide que:** Podemos definir al Benchmarking como la estrategia que nos permite identificar las mejores prácticas de negocios entre todas las industrias reconocidas como líderes, que al adaptarlas e implementarlas en nuestra empresa, nos permiten no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que nos dan una ventaja competitiva mayor a la de estas.

**Recuerde que:** En general el estudio de Benchmarking, si es hecho como un proceso constante y se institucionaliza, nos servirá como una herramienta que nos permita mejorar el desempeño de nuestro negocio al permitirnos identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias líderes, de manera que seamos más competitivos y podamos tener éxito en un mercado cambiante y global en el que las empresas tienen que desempeñarse actualmente

**Tenga Presente que:** El benchmarking es un proceso sistemático que permite:

- Medir los resultados de los competidores con respecto a los factores clave de éxito de la industria.
- Determinar cómo se consiguen esos resultados.

- Utilizar esa información como base para establecer objetivos y estrategias e implantarlos en la propia empresa.

**Tenga en cuenta que:** La comunidad, en general, como grupo de interés espera que las empresas cumplan sus obligaciones legales y los requerimientos sociales. Las organizaciones al formar parte de un sistema social poseen ciertas responsabilidades sociales. Sin embargo, en la práctica esto no se reconoce ni como un objetivo organizativo, ni como un criterio a considerar en la toma de decisiones.

**No pierda de vista que:** Un análisis sencillo de llevar a cabo y que permite una rápida apreciación de la situación del ambiente interno y externo de una organización, es el análisis DOFA, el cual por sus siglas quiere decir: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. (Boland, 2007)

**No olvide que:** la posición de los trabajadores, otro grupo de interés en la organización son un canal de comunicación con otros grupos de interés, siendo cada vez mayor el reconocimiento de los directivos de la necesidad de atender a éstos como medio para equilibrar y satisfacer las necesidades de otros grupos de interés.

**Recuerde que:** La responsabilidad social de las organizaciones está dirigida a desarrollar estrategias que finalmente pueden impactar a diferentes grupos de interés.

**Tenga Presente que:** Los accionistas, también son un grupo de interés, aparecen en las organizaciones como consecuencia de la separación entre la propiedad (dueños de la empresa) y el control. (Los Gerentes y las juntas de socios o Directivas). Esta separación puede generar problemas debido a que los accionistas no tienen un control directo sobre el comportamiento de la dirección y esta puede tomar decisiones en beneficio propio.

**Tenga en cuenta que:** El entorno de cada organización es diferente, este depende mucho de la clase de negocio, de la tecnología de punta del negocio en particular, de la globalización y de los recursos y capacidad de reacción frente a los cambios constantes de las economías globalizadas.

**No pierda de vista que:** Un análisis sencillo de llevar a cabo y que permite una rápida apreciación de la situación del ambiente interno y externo de una organización, es el análisis DOFA, el cual por sus siglas quiere decir: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. (Boland, 2007)

**No olvide que:** Toda empresa u organización tiene un entorno general definido por diversas variables, esas variables influyen en la configuración de las circunstancias operativas y concretas, ejercen fuerza en el origen, funcionamiento y desarrollo de la empresa y constituyen amenazas, desafíos u oportunidades

**Recuerde que:** Muchas organizaciones han fracasado y han llegado a su quiebra por falta de análisis del entorno.

**Tenga Presente que:** El éxito de la empresa dependerá si elige aquellos entornos, mercados, y aquellos productos/servicios en los que posee ventajas con respecto a los competidores en cuanto a diferencias positivas.

## 6 GLOSARIO

**Empresa:** es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos

**Organización:** se designa con el término de organización a aquel sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, en tanto, estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

**Procedimiento:** Acto o serie de actos, operaciones con que se hace una cosa.

El procedimiento es el método o sistema estructurado y documentado para ejecutar algunas cosas.

**Políticas:** Son cursos de acción no negociable dentro de una organización, pueden ser verbales o escritas.

**Estrategias:** Es el esquema que contiene la determinación de los Objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir.

La estrategia es el arte de coordinar las acciones y maniobrar para alcanzar los objetivos. La estrategia es el plan para la distribución práctica, adaptación y aplicación de los medios disponibles para alcanzar los objetivos deseados.

**Eficiencia:** Es el uso de todos los recursos de una organización. El nivel de aprovechamiento de los mismos cuando de alcanzar un objetivo se trata, es decir la relación entre los “insumos” y los “productos” de un proceso.

Cuanto más productos se alcancen con una misma cantidad de insumos (recursos) mayor será el grado de eficiencia.

Nota: cuando hablamos de eficiencia, siempre será enfocado a dinero, al costo de los insumos que se utilizan.

**Eficacia:** Es el logro de los objetivos en un tiempo planeado, es decir está relacionado con el factor “tiempo”

**Recursos:** son escasos y se usan con el fin de alcanzar unos objetivos propuestos y lograr la maximización de las utilidades mediante el proceso administrativo de la planeación, dirección organización y control aplicado en las organizaciones.

**Objetivos:** Es aquel resultado que permite cerrar la distancia entre una situación actual y un estado deseado. Los objetivos responden a la pregunta ¿ Que se compromete a lograr la empresa? Y son los que fijan la alta dirección y guían la gestión de la empresa.

**Revolución :** Es un cambio rápido y profundo que afecta a las estructuras de una sociedad. Implica, por otra parte, una aceleración del ritmo de las transformaciones históricas.

**Revolución Industrial:** Supuso el tránsito de una economía agraria y artesanal a otra marcada por la industria y la producción mecanizada. El cambio se inició en Inglaterra a mediados del siglo XVIII. Durante el XIX se fue generalizando a distinto ritmo por diversos países de Europa, USA y Japón.



**Jerarquía** : por lo tanto, supone un orden descendente o ascendente. El concepto suele estar asociado al poder, que es la facultad para hacer algo o el dominio para mandar.

**AUTORIDAD:** Atribución conferida por la ley a ciertas personas, para que éstas puedan ejercer la función de mando, encaminada a lograr el cumplimiento de la ley o Funciones de las instituciones.

La autoridad de línea da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. Existe en todas las organizaciones como una escalar no interrumpida o una serie de pasos. He aquí el principio escalar en la organización: cuanto más clara sea la línea de autoridad de la máxima posición de gerencia en una empresa a cada posición de subordinado, tanto as clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva será la comunicación organizacional.

**Jerarquización** : disposición de las funciones por orden en su rango e importancia de acuerdo al grado de responsabilidad. En la jerarquización se establecen reglas que deben ser acatadas. Las jerarquías deben ser las mínimas e indispensables y se debe establecer con exactitud el tipo de autoridad en cada una.

**División del trabajo:** es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia. Aunque es consustancial a toda actividad humana desde la prehistoria, se intensificó con la revolución neolítica que originó las sociedades agrarias y aceleró de modo extraordinario su contribución al cambio tecnológico y social con el desarrollo del capitalismo y la revolución industrial.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Teoría Científica de la Administración:** El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor.

**Teoría Clásica de la Administración:** la teoría clásica se distinguía por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

**Teoría humanística:** La teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

**Métodos:** Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado: las investigaciones científicas se rigen por el llamado método científico, basado en la observación y experimentación, recopilación de datos y comprobación de las hipótesis de partida.

**Outsourcing:** En Inglés, la palabra "out" significa fuera y "source" significa fuente u origen, es decir, la expresión se refiere a una fuente externa. En español significa subcontratación, externalización o tercerización. En el mundo empresarial, el outsourcing es un proceso utilizado por una empresa en la que otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada área de la empresa.

**Benchmarking:** Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros".

**Economía :** puede enmarcarse dentro del grupo de ciencias sociales ya que se dedica al estudio de los procedimientos productivos y de intercambio, y al análisis del consumo de bienes (productos) y servicios.

Globalización es un conjunto de transformaciones en la orden política y económica mundial visibles desde el final del siglo XX. Es un fenómeno que ha creado puntos comunes en el ámbito económico, tecnológico, social, cultural y político, y por lo tanto convirtió al mundo en un mundo interconectado, en una aldea global.

**Tecnología:** Siguiendo su concepto etimológico puede considerarse su definición: el arte o técnica que, a través conocimientos científicos aplicados de forma lógica y ordenada, permite la fabricación de objetos, artefactos, herramientas o instrumentos que sirven para cubrir las necesidades de la persona o grupos de personas. Es un proceso combinado de pensamiento y acción con la finalidad de generar soluciones que sean útiles.

**Productividad :** el campo de la economía, se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.).

**Economía :** a economía puede enmarcarse dentro del grupo de ciencias sociales ya que se dedica al estudio de los procedimientos productivos y de intercambio, y al análisis del consumo de bienes (productos) y servicios.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes bibliográficas

#### Textos básicos:

- Hurtado Cuartas Dario; "Principios de Administración" primera edición 2008 ITM
- Bernal Torres "Teoría Introducción al estudio de las organizaciones sexta edición. 2006. Prentice Hall
- Hellriegel. Administración. Thompson Editores, 11 Edición 2008.
- o Da Silva, Reinaldo. "Teorías de la Administración". México. Thompson Editores. 2002
- Dávila L de Guevara, Carlos. "Teorías organizacionales y administración". Segunda edición. Bogotá. McGRAW-Hill, 2001
- Robbins- Coulter "Administracion" Octava Edición Prentice Hall 2005
- Hernández, Sergio. "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico". México. Mc. Graw-Hill, 2002
- Martínez Fajardo, Carlos Eduardo. "Administración de organizaciones. Productividad y eficacia". Segunda edición. Bogotá. Unilibros. 1999.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: presencia Ltda. Quinta edición.
- Robbins, Stephen p. Administración y teoría práctica, México: P.H.H: Pretince – Hall Hispano América S.A. Cuarta edición 1994

#### Fuentes digitales o electrónicas

<http://www.youtube.com/watch?v=n5Tyzmc3EAW>

<http://www.youtube.com/watch?v=n5Tyzmc3EAW>: actual.

<http://definicion.de/empresa/#ixzz3QsfsQvNT>

<http://www.definicionabc.com/social/organizacion.php#ixzz3QshJ4quc>

<http://www.youtube.com/watch?v=1izht5T2XJc>

<https://www.youtube.com/watch?v=sOb59ALkGnc>

[http://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/inicio/laEconomiaEn/laHistoria/revolucion\\_industrial.html](http://www.finanzasparatodos.es/gepeese/es/inicio/laEconomiaEn/laHistoria/revolucion_industrial.html)

<http://www.monografias.com/trabajos12/revin/revin.shtml#ixzz3QXhNsKYU>

<https://www.youtube.com/watch?v=ql0iBvxMT8Q>

<http://www.youtube.com/watch?v=sdJFQ3sjwDQv>

<https://www.youtube.com/watch?v=XDerQUjN28c>

<http://www.monografias.com/trabajos91/sobre-benchmarking/sobre-benchmarking.shtml#ixzz3Qh3CdcHH>

<https://www.youtube.com/watch?v=l4JzvEDxs8M>

<https://www.youtube.com/watch?v=t8rsQolu1-M>

<http://definicion.de/economia/#ixzz3QvDqXmtz>

<http://definicion.de/productividad/#ixzz3QvBO0JyD>

<http://www.monografias.com/trabajos12/revin/revin.shtml#ixzz3QXhNsKYU>

<http://definicion.de/empresa/#ixzz3QsfsQvNT>