

TEORÍA ADMINISTRATIVA I

Material de apoyo para los estudiantes de las ciencias de la administración que están pendientes de su examen general privado en la universidad Mariano Gálvez de Guatemala.



MATERIAL GRATUITO

Prohibida la reproducción de esta guía por cualquier medio, total o parcialmente.

Conoceréis la verdad y la verdad os hará libres

Guatemala, 2015.
EJMSC/DPJ

TEORIA ADMINISTRATIVA I

GUIA CONFORME LA ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ

¿QUE DEBO SABER?

¿QUE PORCENTAJE SE?

¿QUE DEBO REFORZAR?

CONTENIDO:

1.	INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION	01
1.1.	Definiciones de administración	01
1.2.	Características de la administración	02
1.3.	Clases de administración	02
1.4.	Relación de la administración con otras ciencias	03
1.5.	Elementos de la administración de cosas, según Fayol	04
1.6.	Administración: técnica, ciencia o arte	04
1.7.	Productividad, eficiencia y eficacia	05
1.8.	Habilidades administrativas	05
1.9.	Roles de la administración	06
1.10.	La administración según Agustín Reyes Ponce	06
1.11.	Bibliografía sugerida	07
1.12.	Estrategia de aprendizaje QQQ	08
2.	EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	09
2.1.	Épocas del pensamiento administrativo	09
2.2.	Principales contribuciones del pensamiento administrativo	10
2.3.	Escuelas y enfoques administrativos	11
2.4.	Precusores de la escuela de la administración científica	12
2.5.	Principios de la administración científica (Taylor)	13
2.6.	Los catorce principios generales de la administración (Fayol)	14
2.7.	Bibliografía sugerida	15
2.8.	Estrategia de aprendizaje QQQ	16
3.	EL PROCESO ADMINISTRATIVO	17
3.1.	Definición	17
3.2.	Finalidad	18
3.3.	Etapas	19
3.4.	Análisis comparativo de diferentes autores sobre las etapas	20
3.5.	Bibliografía sugerida	22
3.6.	Estrategia de aprendizaje QQQ	22
4.	PREVISION	24
4.1.	Definición	24
4.2.	Principios	24
4.3.	Objetivos	25
4.4.	Investigaciones	27
4.5.	Cursos alternativos	27
4.6.	Bibliografía sugerida	28
4.7.	Estrategia de aprendizaje QQQ	29
5.	PLANEACION	30
5.1.	Definición	30
5.2.	Pasos	30
5.3.	Principios	31
5.4.	Naturaleza	32
5.5.	Características	32

5.6.	Tipos de planes	32
5.7.	Elementos de los planes	34
5.8.	Bibliografía sugerida	35
5.9.	Estrategia de aprendizaje QQQ	36
6.	ORGANIZACIÓN	37
6.1.	Definición	37
6.2.	Principios de la organización	38
6.3.	Componentes	39
6.4.	Jerarquías	39
6.5.	Funciones	41
6.6.	Departamentalización	42
6.7.	Los organigramas	42
6.8.	Obligaciones	48
6.9.	Tipos	50
6.10.	Bibliografía sugerida	51
6.11.	Estrategia de aprendizaje QQQ	52
7.	INTEGRACION	53
7.1.	Definición	53
7.2.	Principios de la integración de personas	53
7.3.	Principios de la integración de cosas	54
7.4.	Integración de cosas	55
7.5.	Integración de personas	57
7.6.	Organización del departamento de recursos humanos	58
7.7.	Desarrollo organizacional	59
7.8.	Bibliografía sugerida	59
7.9.	Estrategia de aprendizaje QQQ	60
8.	DIRECCION	61
8.1.	Definición	61
8.2.	Fases o etapas	61
8.3.	Principios	62
8.4.	La comunicación	63
8.5.	La autoridad	64
8.6.	La delegación	66
8.7.	Liderazgo	66
8.8.	La motivación	68
8.9.	La supervisión	73
8.10.	Bibliografía sugerida	75
8.11.	Estrategia de aprendizaje QQQ	76
9.	EL CONTROL	77
9.1.	Definición	77
9.2.	Principios	77
9.3.	Tipos	78
9.4.	Proceso y reglas del control	78
9.5.	Clasificación de los medios de control	79

9.6.	Índices	81
9.7.	Bibliografía sugerida	81
9.8.	Estrategia de aprendizaje QQQ	82
10.	LA EMPRESA	83
10.1.	Definición	83
10.2.	Marco legal de la empresa	84
10.3.	Leyes afines	85
10.4.	Clasificación	86
10.5.	Bibliografía sugerida	87
10.6.	Estrategia de aprendizaje QQQ	88
11.	CAPSULAS DE SABIDURIA	89
12.	ANEXOS	90
12.1.	Administración según Agustín Reyes Ponce	91
12.2.	La administración	92
12.3.	La previsión	93
12.4.	La planeación	94
12.5.	La organización	95
12.6.	La integración	96
12.7.	La dirección	97
12.8.	El control	98

DEDICATORIA:

Al Padre de padres

Que nos enseña todo en todo.

A la universidad Mariano Gálvez de Guatemala

Por darnos la oportunidad de conocer la verdad y hacernos libres.

A los estudiantes de administración de empresas de la UMG:

Porque no podemos cambiar el pasado, pero si cambiar el futuro.

INTRODUCCION:

La presente GUIA sobre Teoría Administrativa I, tiene como propósito fundamental retroalimentar (hacer un breve recorrido) teórico por parte de todos aquellos estudiantes de las CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, que ya cerraron pensum de estudios (están llegando a la meta) y están pendientes de someterse al examen general privado en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, sobre la temática vista en las aulas universitarias y sujetas al examen referido. Para el efecto al final de cada unidad se propone una autoevaluación denominada QQQ (que debo saber, que porcentaje se y que debo reforzar) donde cada estudiante debe responderse con la mayor sinceridad y de esta manera conocer donde está y que debe hacer (reforzar) para enfrentar con éxito la prueba indicada. En ningún momento se pretende sustituir las fuentes directas (libros, etc.) propios y fundamento de cada tema, al contrario también se sugiere en cada unidad la bibliografía apropiada de conformidad a las guías programáticas, si el porcentaje de QUE SE es igual o inferior a un sesenta y uno por ciento se DEBE regresar a leer, leer y leer las fuentes directas y completas porque no podemos dejarlo a la suerte, el estudio no es eso y conscientes que no podemos cambiar el pasado, pero si cambiar el futuro.

Este documento comprende diez unidades, la primera unidad inicia con una breve introducción a la administración, la segunda unidad tiene como propósito conocer el devenir histórico mediante la evolución del pensamiento administrativo, la tercera unidad comprende el proceso administrativo, la cuarta unidad constituye el tema de la previsión, la quinta unidad sobre la planeación, seguidamente en la unidad sexta el tema de la organización, pasando en la séptima unidad a desarrollar el tema de la integración y en la octava unidad se trata el tema de la dirección. En la novena y penúltima unidad se ve el control y finalizando con el tema de la empresa en la unidad número diez.

En resumen la presente guía comprende una breve introducción a la administración y un recorrido por el Proceso Administrativo, el arma de todo aquel que se considere ser un administrador de empresas.

1. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION:

Las competencias a lograr en esta unidad son; poder definir el concepto de administración, explicar la importancia de la administración, establecer la diferencia entre la administración pública - privada sobre la base de sus fines, objetivos y relacionar la ciencia administrativa con otras ciencias.


1.1. Definiciones de administración:

No.	Nombre:	Definición:
01	E. F. I. Brech	Administración es el proceso social que lleva consigo responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
02	J. D. Mooney	Administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.
03	Peterson and Plowman	Administración es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular
04	G. P. Terry	Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
05	Henry Fayol	Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar
06	Konontz and O Donnel	Administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
07	Agustín Reyes Ponce	Administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.
08	Harold Koontz y Heinz Weihrich	La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

En conclusión:

- La administración es el proceso de diseñar y mantener un grupo social en el que, trabajando en equipos de trabajo cumplan eficientemente objetivos específicos.
- La administración es un proceso mediante el cual se distribuyen adecuadamente actividades y recursos, para obtener resultados satisfactorios, valiéndose de la Previsión, Planificación, Organización, Integración, Dirección y Control.
- Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, mediante la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.


1.1.1. Comentario:

	Al comparar las definiciones anteriores vemos elementos comunes entre algunos autores: EL OBJETO (proceso social, grupo social, organismo social), SU FINALIDAD (eficiente para lograr un propósito dado, su efectividad en alcanzar objetivos, dirigir, servicios debidamente coordinados), LA COORDINACION (planear y regular, determinan, clasifican, realizan, prever, organizar, mandar, coordinar y controlar) y EL ASPECTO TECNICO en Mooney, Petersen y en Fayol. Respecto a sus ELEMENTOS o FUNCIONES: Agustín indica (Previsión, planificación, organización, integración, dirección y control), Stoner (planificación, organización, dirección y control), Terry (planificación, organización, ejecución y control y Koontz (planificación, organización, dirección y control)
---	---

1.2. Características:

<ul style="list-style-type: none">• Su universalidad• Su especificidad• Su unidad temporal• Su unidad jerárquica


1.2.1. Comentario:

	Su UNIVERSALIDAD porque se debe dar donde exista un organismo social, su ESPECIFICIDAD porque debe ser específica, su UNIDAD TEMPORAL debido a que aunque se realicen otras actividades, siempre se usan elementos administrativos y su UNIDAD JERARQUICA, porque debe ser un solo cuerpo administrativo.
---	---

1.3. Clases:

<ul style="list-style-type: none">• Administración pública• Administración privada

1.3.1. Comentario:


	<p>Administración pública: Es el proceso administrativo aplicado a la ejecución de la política gubernamental, con el fin de garantizar el bienestar común de los ciudadanos.</p> <p>Administración privada: Es la que ejerce la iniciativa privada, con la finalidad de obtener beneficios económicos.</p> <p>La IMPORTANCIA de la administración pública es crear las condiciones apropiadas para el desarrollo económico, social y cultural de los individuos. Dentro de SIMILITUDES se puede citar: Que producen bienes y</p>
---	--

	servicios, siguen un proceso administrativo, ambas buscan la eficiencia y necesitan del recurso humano. Mientras que como DIFERENCIAS encontramos el fin que persiguen, el principio de consistencia, de control financiero, forma de contratación del personal, de agenciarse de fondos, la pública se basa en la ley y la privada debe conocer y saber que no hacer.
--	--

1.4. Relación con otras ciencias:

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contaduría pública ✓ Medicina ✓ Derecho ✓ Finanzas ✓ Sociología ✓ Mercadotecnia ✓ Psicología ✓ Moral ✓ Economía ✓ Ingeniería ✓ Contabilidad ✓ Estadística ✓ Producción
--

1.4.1. Comentario:


	<p>La CONTADURIA PUBLICA: Asesora a los administradores sobre las medidas para el resguardo del patrimonio social. La MEDICINA: aporta formas de cómo llevar un control en sus diferentes actividades medicas. El DERECHO: Proporciona la estructura jurídica para que cualquier organismo social pueda ser administrado. Las FINANZAS: Para el conocimiento de la situación financiera. La SOCIOLOGIA: Proporciona técnicas y métodos de estudio de las relaciones interpersonales y de grupo a grupo. La MERCADOTECNIA: Facilita las herramientas mercadológicas para inducir a los consumidores y alentarlos a comprar. La PSICOLOGIA: Determina la actuación de los individuos en la empresa. La MORAL: Dicta normas que buscan alcanzar el bien general a través del estudio de la conducta del hombre. La ECONOMIA: Por ser la ciencia que estudia la forma en que la humanidad organiza sus actividades de consumo y de producción basa en la ley de oro (obtener el máximo provecho con el mínimo esfuerzo), aplicado a la producción, distribución y consumo de los bienes materiales. La INGENIERIA: Debido que con sus estudios se puede obtener el mejor uso y rendimiento de la maquinaria y equipo, lo cual permite administrar eficientemente las cosas. La CONTABILIDAD: Porque tiene</p>
---	---

	como objetivo expresar la posición financiera y los resultados obtenidos para una empresa a una fecha determinada. La ESTADISTICA: Permite la prevención de hechos futuros con base a los conocimientos de datos pasados y presentes. Y la PRODUCCION: para lograr una mejor elección de maquinaria, distribución de la planta y materiales.
--	--

1.5. Elementos de la administración de cosas, según Fayol:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Operaciones financieras • Operaciones productivas • Operaciones de ventas o distribución • Operaciones de conservación • Operaciones de registro • Operaciones de compras (esta se agrega a las de Fayol) |
|--|


1.5.1. Comentario:

	<p>Las OPERACIONES FINANCIERAS: Son las que tienen por objeto procurar al organismo social, los elementos necesarios (económicos) para la adquisición, conservación y operación de todos sus elementos materiales y humanos. Las OPERACIONES PRODUCTIVAS: Se realizan bajo normas técnicas, para crear los bienes o prestar servicios que constituyen el objetivo del organismo social. Las OPERACIONES DE VENTAS O DISTRIBUCIÓN: Tienen por objeto hacer que los bienes y servicios cuya producción constituye el fin del organismo social, lleguen en la forma más efectiva a manos de los consumidores o usuarios, a cambio de su precio. Las OPERACIONES DE CONSERVACION: Se refieren a la mejor forma de proteger los bienes materiales y recursos de la empresa, para lograr duren el mayor tiempo y que la erogación para su mantenimiento sea el mínimo. Las OPERACIONES DE REGISTRO: Tienen como objeto fijar los resultados de la operación de la empresa en forma escrita (contablemente y estadísticamente). Las OPERACIONES DE COMPRAS (esta se agrega a las de Fayol) busca adquirir los bienes de la empresa, que requiere para sus labores, al mejor precio posible y en la forma apropiada.</p>
---	--


1.6. Administración, técnica, ciencia o arte:

<p>¿Es la administración una técnica, ciencia o arte? La administración es esta trilogía derivado que en la práctica técnica, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.</p>


1.6.1. Comentario:

	<p>Al ejecutar la administración LA TECNICA es la aplicación de conocimientos mediante habilidades y destrezas, las técnicas administrativas son en esencia maneras de hacer las cosas, métodos para la obtención de un resultado dado y nacen de la teoría. CIENCIA porque es conocimiento organizado logrado mediante el método científico que se puede comprobar y demostrar, explica la verdad (realidad), se dice que es un ARTE (manifestación subjetiva que trata de conciliar la apariencia con lo real) resultado del deseo mediante la aplicación de las destrezas y habilidades, es decir, es saber cómo hacer algo y resultado del deseo mediante la aplicación de la técnica.</p>
---	--

1.7. Productividad, eficacia y eficiencia

	<p>La productividad es la relación producto-insumo en un periodo específico con la debida consideración de la calidad. Eficacia es el cumplimiento de los objetivos y eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.</p>
---	--


1.7.1. Comentario:

	<p>LA PRODUCTIVIDAD puede elevarse incrementando los productos con los mismos insumos, reduciendo los insumos pero manteniendo los mismos productos, incrementando los productos y reduciendo los insumos para mantener un cambio favorable en ellos, sin olvidar que la mayor oportunidad en el incremento de la productividad residen en el trabajo intelectual. La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y empresarial.</p>
---	---

1.8. Habilidades Administrativas

<ul style="list-style-type: none">• Habilidad técnica• Habilidad humana• Habilidad de conceptualización

1.8.1. Comentario:


	<p>Según Robert L, Kartz existen tres HABILIDADES ADMINISTRATIVAS: 1) LA HABILIDAD TECNICA (posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos), 2) LA HABILIDAD HUMANA (capacidad de trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, creación de condiciones donde las personas se sientan</p>
---	---

	protegidas y libres de expresar opiniones),y 3) LA HABILIDAD DE CONCEPTUALIZACION (capacidad de percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender su relación y complejidad), y que Koontz le agrega una cuarta: LA HABILIDAD DE DISEÑO (capacidad de resolver problemas en beneficio de la empresa).
--	---

1.9. Roles de la Administración

<ul style="list-style-type: none"> • Roles interpersonales • Roles informativos • Roles decisionales 	
---	---


1.9.1. Comentario:

	<p>Los roles de la administración se refiere a los comportamientos atribuibles a un trabajo o posición. Los ROLES INTERPERSONALES son ciertas funciones que son de naturaleza ceremonial y simbólica (representante, líder y de enlace). Los ROLES INFORMATIVOS implica la recepción y obtención de información de empresas, instituciones fuera de la suya (monitoreo, diseminador y portavoz) y los ROLES DECISIONALES giran en torno a la elección de opciones (empresario, manejador de problemas, asignador de recursos, negociador).</p>
---	--

1.10. La administración según Agustín Reyes Ponce


<ul style="list-style-type: none"> • Definición real • Administración • Su objeto • Su finalidad • Sus etapas • Su carácter técnico • Características • Especies • División básica • Su relación • Elementos 	
---	--

1.10.1. Comentario:

	<p>DEFINICION REAL: Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas.</p> <p>ADMINISTRACION: etimológicamente significa: servicio y subordinación.</p> <p>SU OBJETO: la sociedad es la unión de hombres para satisfacer un bien común. Esto implica que la</p>
---	--

	<p>administración se da en un organismo social.</p> <p>SU FINALIDAD: la coordinación, como esencia de la administración es el ordenamiento simultaneo y armonioso de varias cosas.</p> <p>SUS ETAPAS: estructura organizativa (mecánica) y el desarrollo de funciones, operaciones y actividades (dinámica).</p> <p>SU CARÁCTER TECNICO: cómo lograr la máxima eficiencia en la coordinación.</p> <p>CARACTERISTICAS: Universalidad, especificidad, unidad temporal, unidad jerárquica.</p> <p>ESPECIES (división) pública y privada. Se puede clasificar según los criterios de: naturaleza, fin que buscan y la fuente inmediata.</p> <p>DIVISION BASICA: personas (directivos, administrativos, técnicos), cosas y bienes (maquinas, materiales, métodos y moneda).</p> <p>SU RELACION. Con las ciencias sociales, con el derecho, con la economía, con la psicología y con la moral.</p> <p>ELEMENTOS: Mecánica (previsión, planeación, organización) Dinámica (integración, dirección y el control).</p>
--	---

1.11. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich. • ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce. • ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins. • PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin • IDEAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION, pensamientos que han cambiado el mundo empresarial
---	---

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. Definir la administración					
2. Las características de la administración					
3. Las clases de administración					
4. La administración y su relación con otras ciencias.					
5. Elementos de la administración de cosas					
6. Es la administración una ciencia, técnica o arte					
7. Productividad, eficiencia y eficacia					
8. Las habilidades administrativas					
9. Los roles de la administración					
10. La administración según Agustín R. Ponce					
Observaciones:					

No podemos cambiar el pasado, pero si cambiar el futuro.

2. EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO:

La competencia a lograr en esta unidad es lograr explicar las diferentes corrientes del pensamiento administrativo y su aporte al desarrollo de la administración con el propósito

de conocer los orígenes y evolución de la administración.

2.1. Épocas del pensamiento administrativo

- Prehistoria
- Historia
- Administración edad moderna y contemporánea

2.1.1. Comentario:



PREHISTORIA: Los primeros administradores fueron: Sacerdotes, reyes y ministros; la característica principal de los sumerios fue la creación de las corporaciones religiosas, y los problemas típicos fueron: Tributación, arreglos y acuerdos comerciales y conducción de la guerra y la paz.

HISTORIA: La cultura de los egipcios dio muestras de habilidades administrativas y de organización (construcción de pirámides); reconocieron el valor de la planificación y uso de las Juntas de Consejo, como lo describe el manuscrito intitulado ABOYET (instrucción). En la cultura de los Babilonios, bajo el reinado de Hamurabi se promulgaron leyes que regulan la propiedad personal, bienes raíces, comercio, negocios, familia y trabajo, todos de naturaleza mercantil; tratando temas como ventas, prestamos, contratos, sociedades, acuerdos, pagarés; lo documentaron sobre TABLISHAS como un medio de control; encontrando también los primeros reconocimientos del principio sobre la no-delegación de la responsabilidad (la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte). En la época de MABUCODONOSOR encontramos ejemplos de Control de Producción, Pago de Incentivos de Salarios. En la cultura de los griegos encontramos el origen del METODO CIENTIFICO, reconociendo que la producción máxima es alcanzada mediante el uso de métodos uniformes a tiempos estipulados, encontrando las primeras anotaciones del principio de universalidad (Sócrates). En la cultura Romana se puso énfasis en la delegación sucesiva de autoridad. La primera etapa histórica de la administración se conoce como la EDAD ANTIGUA, en los siglos III A. De C. y IV D. De C., floreciendo las primeras civilizaciones como lo son: EGIPCIA, MESOPOTANICA, PERSA, CHINA, GRIEGA, ROMANA.


ADMINISTRACION EN LA EDAD MODERNA Y CONTEMPORANEA: Surge el sistema de administración pública actual, sugerida por MONTESQUIEU, quien dividió los poderes del estado en tres órganos (Legislativo,

	Ejecutivo y Judicial). La REVOLUCION INDUSTRIAL:Inicio a mediados del siglo XVIII, con la invención de infinidad de máquinas que facilitaron el trabajo y lo hicieron más complejo, surgiendo con ello la administración.
--	---

2.2. Principales contribuciones del pensamiento administrativo:

- Administración científica (Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lilian Gilbreth)
- Teoría moderna de la administración operacional (Henri Fayol)
- Ciencias de la conducta (Hugo Munsterberg, Walter Dill Scott, Max Weber, Vilfredo Pareto, Elton Mayo y Roethlisberger)
- Teoría de sistemas (Chester Barnard)
- Pensamiento administrativo moderno

2.2.1. Comentario:


	<p>ADMINISTRACION CIENTIFICA: Frederick Taylor conocido como padre de la administración científica se preocupó por incrementar la productividad, salarios más altos, aplicación del método científico, uso de la ciencia, generación de armonía y cooperación grupal. GANTT creador de la grafica de Gantt y destaco la necesidad de capacitar al trabajador. FRANK Y LILIAN GILBRETH estudiaron los tiempos y movimientos.</p> <p>TEORIA MODERNA: Henri Fayol (padre de la teoría administrativa moderna) dividió las actividades industriales en: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas, formulo el proceso administrativo y los catorce principios de la administración, haciendo referencia a la autoridad, responsabilidad, unidad de mando, cadena escalar (jerarquía) y el espíritu del cuerpo.</p> <p>CIENCIAS DE LA CONDUCTA: Munsterberg aplico la psicología a la industria y la administración. Scott por su parte aplico la psicología a la publicidad, la comercialización y el personal. Weber creo la teoría de la burocracia. Pareto conocido como el padre del enfoque de sistemas sociales de la organización y la administración y Mayo los estudios de la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.</p> <p>TEORIA DE SISTEMAS: Barnard propuso el enfoque de sistemas sociales de la administración.</p> <p>PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO MODERNO: son varios pero dentro de los más conocidos esta Koontz, Maslow, Drucker, Hezberg, Deming (control de la calidad en</p>
---	---

	Japón), Peter (incompetencia o principio de halo), Ouchi (aplico prácticas administrativas japonesas en EE.UU.), Peters y Waterman (identifican las características de las empresas excelentes).
--	--

2.3. Escuela y enfoques administrativos:

<p>Los diversos enfoques del análisis administrativo (Koontz le llamo: La Selva de las Teorías Administrativas) son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque empírico de casos • Enfoque de los papeles administrativos • Enfoque de contingencias o situacional • Enfoque matemático o de la ciencia de la administración • Enfoque de la teoría de las decisiones • Enfoque de la reingeniería • Enfoque de sistemas • Enfoque de sistemas socio técnicos • Enfoque de sistemas sociales cooperativos • Enfoque del comportamiento grupal • Enfoque del comportamiento interpersonal • Enfoque del marco de las 7s de Mckinley • Enfoque de la administración de calidad total • Enfoque del proceso administrativo u operacional
--

2.3.1. Comentario:

	<p>EL ENFOQUE EMPIRICO O DE CASOS:Estudia las experiencias mediante casos, identifica éxitos y fracasos, su limitante radica en que cada situación es distinta.</p> <p>ENFOQUE DE LOS PAPELES ADMINISTRATIVOS:Trata o habla de los papeles administrativos, que se agrupan en: interpersonales, de información y de decisión.</p> <p>EL ENFOQUE DE CONTINGENCIAS O SITUACIONAL: Reconoce la dependencia de las circunstancias y reconoce la influencia de ciertas soluciones en los patrones del comportamiento empresarial.</p> <p>ENFOQUE MATEMATICO O DE LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION: Refiere que la administración es un proceso lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas.</p> <p>ENFOQUE DE LA TEORIA DE LAS DECISIONES: Todo depende de la toma de decisiones.</p> <p>ENFOQUE DE LA REINGENIERIA: Replanteamiento parcial</p>
---	---

	<p>o total (radical), análisis de procesos.</p> <p>ENFOQUE DE SISTEMAS: Interrelación entre la planeación, la organización y el control en una empresa y sus sub sistemas.</p> <p>ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIO TECNICOS: La relación existente entre el sistema técnico y las personas.</p> <p>ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIALES COOPERATIVOS: Basa todo en la cooperación individual y grupal.</p> <p>ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO GRUPAL: Comportamiento de los individuos en grupo, basado en la sociología y la psicología social (comportamiento organizacional).</p> <p>ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO INTERPERSONAL: Se basa en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación.</p> <p>ENFOQUE SOBRE EL MARCO DE LAS 7-S DE MACKINSEY: Estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, valores compartidos y habilidades. Siete s porque escritas en ingles, todas empiezan con la letra s.</p> <p>ENFOQUE DE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL: Teorías de Deming, Duran, Crosby bajo conceptos de mejora continua, atención en los detalles, trabajo en equipo, educación de la calidad.</p> <p>ENFOQUE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO U OPERACIONAL: Se basa en el sistema de funciones administrativas, de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.</p>
--	--

2.4. Precusores de la escuela de la administración científica:

Dentro de los precusores de la administración científica encontramos a: Roberto Owen, Carlos Babage, Henry Metcolfe, George Elton Mayo, Frank y LillianGilbreth, Chester Barnard, Frederik Wilson Taylor, Henry L. Gantt, Henry Fayol, Max Weber.

2.4.1. Comentario:




ROBERTO OWEN: Buen trato para los trabajadores, estableciendo programas de mantenimiento. CARLOS BABAGE: Se preocupó por ordenar los detalles. HENRY METCOLFE: Aplicación de los métodos de disciplina del ejército. MARY PARKER: Define cuatro principios de coordinación por contacto con los responsables, desde las primeras etapas del proyecto, como medida recíproca, como proceso continuo. GEORGE ELTON MAYO: Propuso motivar las relaciones informales y las conductas sociales. FRANK Y LILLIAN GILBRETH: Se les atribuye el sistema de organización y métodos, Diseñaron una clasificación para etiquetar diecisiete movimientos manuales básicos (entre ellos: buscar, seleccionar, asir, mantener, etc.) que denominaban Therbligs, método más preciso para analizar los elementos exactos de los movimientos manuales de cualquier trabajador. CHESTER BARNARD: Enfatizó que para la organización se debe establecer un sistema de información. FREDERIK WILSON TAYLOR: Propuso los cuatro principios de la administración científica. HENRY L. GANTT: Instó a la selección científica de los trabajadores y a la armónica cooperación entre trabajadores y administradores, creó la gráfica de Gantt y destacó la necesidad de capacitación. HENRY FAYOL: Propuso integrar la empresa por funciones: técnicas, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Procedió a establecer catorce principios de la administración, esto es, verdades fundamentales o universales que podían enseñarse en escuelas y universidades. MAX WEBER: Escribió un tipo de organización ideal que denominó burocracia bajo los siguientes principios: División del trabajo, Jerarquía de autoridad, selección formal, reglas y regulaciones formales, impersonalidad y orientación de carreras


2.5. Principios de la Administración científica: (Frederik Wilson Taylor)

- Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.
- Obtención de armonía en la acción grupal, en lugar de la discordia.
- Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar de individualismo caótico.
- Obtención mediante el trabajo de la producción máxima, no de una producción restringida.
- Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores, a favor de su máxima prosperidad personal y de la empresa.


2.5.1. Comentario:

	<p>Frederik Wilson Taylor: Propuso el pago a destajo y la especialización de los trabajadores, para ello señala el elegir personal apto, que se acostumbren a la ciencia, sigan el conocimiento científico, y la división del trabajo.</p> <p>Los cuatro principios de Taylor: 1) Crear una ciencia para cada elemento del trabajo del individuo, que sustituya el método empírico. 2) Escoger científicamente y luego entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador. En el pasado los trabajadores escogían su propio trabajo y se entrenaban lo mejor que podían. 3) Colaborar ampliamente con los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realice conforme a los principios de la ciencia que se ha ido desarrollando. 4) Hay una división casi igual del trabajo y la responsabilidad entre la administración y los trabajadores. La administración se encarga de todo el trabajo para el cual este mejor dotada que los trabajadores. En el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad recaían sobre los trabajadores.</p>
---	--

2.6. Los catorce principios generales de la administración (Henry Fayol, padre de la administración científica)


<ol style="list-style-type: none"> 1. División del trabajo 2. Autoridad 3. Disciplina 4. Unidad de mando 5. Unidad de dirección 6. Subordinación de los intereses particulares al interés general 7. Remuneración 8. Centralización 9. Cadena escalar 10. Orden 11. Equidad 12. Estabilidad del personal 13. Iniciativa 14. Unión del personal 	
--	---

2.6.1. Comentario:

	<p>DIVISION DEL TRABAJO: Porque la especialización aumenta el producto haciendo más eficientes a los trabajadores. AUTORIDAD: Los administradores deben de estar en posibilidades de dar órdenes, la autoridad les da este derecho y junto con la autoridad está la responsabilidad. DISCIPLINA: Los empleados necesitan obedecer y respetar las reglas que gobiernan a la organización. UNIDAD DE MANDO: Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. UNIDAD DE</p>
---	--

	<p>DIRECCION: Cada grupo de actividades organizacionales con el mismo objetivo deberá ser dirigido por un administrador utilizando un plan. SUBORDINACION DE LOS INTERESES PARTICULARES AL INTERES GENERAL: Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deberán preceder a los de la organización en su conjunto. REMUNERACION: Los trabajadores deben obtener un salario justo por sus servicios. CENTRALIZACION: Busca el grado optimo de centralización para cada situación. CADENA ESCALAR: La línea de autoridad de la alta gerencia a los niveles más bajos representa la cadena escalar. Las comunicaciones deben seguir esta escalera, sin embargo pueden permitirse comunicaciones cruzadas si estas se coordinan efectivamente. ORDEN: Las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto en el momento preciso. EQUIDAD: Los administradores deben ser benevolentes y justos con sus subordinados. ESTABILIDAD DEL PERSONAL: Un alto cambio de empleados es ineficiente, debe existir planeación ordenada de personal y asegurar sustitutos. INICIATIVA: Los empleados a quienes se permite crear y llevar a cabo planes ejercerán niveles altos de esfuerzo. UNION DEL PERSONAL: El promover el espíritu de equipo genera armonía y unidad dentro de la organización.</p>
--	---

2.7. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich. • ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce. • ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins. • PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin • IDEAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION, pensamientos que han cambiado el mundo empresarial
---	---

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. El devenir histórico (épocas)					
2. Las principales contribuciones del pensamiento administrativo					
3. Las diferentes escuelas y enfoques administrativos					
4. Los precursores escuela de la administración científica					
5. Los principios de la administración científica de Taylor					
6. Los catorce principios de Fayol					
Observaciones:					

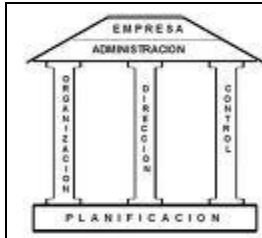
No podemos cambiar el pasado, pero si cambiar el futuro.

3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La competencia a lograr en esta unidad es describir las fases e interrelaciones del proceso administrativo y explicar la importancia del proceso administrativo en la administración de

empresas.

3.1. Definición:



En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control) a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

3.1.1. Comentario:



EL PROCESO ADMINISTRATIVO: Se basa en dos FASES (acciones): MECANICA: Son estáticas, estables y no cambian son de pensamiento de programación, se hace en un escritorio. DINAMICA: Es acción, ejecución y evolutiva.

ELEMENTOS (acciones) DE LA FASE MECANICA ADMINISTRATIVA:

PREVISION: Determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social y la valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo se encuentre, hasta determinar cursos de acción posibles, comprende objetivos (fijar fines) investigaciones (descubrimiento y análisis de los medios), cursos alternativos (adaptación genérica para ver las acciones distintas existentes).

PLANEACIÓN: Determinación de cursos de acción a seguir, fijando los principios que presidieron y orientaron, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlas, fijación de tiempos, comprende: Políticas, (principios para orientar la acción), procedimientos (secuencias de operaciones o métodos), programas (fijación de tiempos requeridos incluye presupuestos y pronósticos).

ORGANIZACIÓN: Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. Comprende: Jerarquías (fijar la autoridad y responsabilidad en cada nivel), funciones (como deben dividirse las actividades), obligaciones (concretando en cada unidad el trabajo por personas).


ELEMENTOS (acciones) DE LA FASE DINAMICA

	<p>ADMINISTRATIVA:</p> <p><u>INTEGRACION</u> (cosas y personas): Define los procedimientos para dotar al organismo social de los medios que la mecánica administrativa sugirió como necesarios para su funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo; abarca selección (técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios), introducción (adaptación de la mejor manera al organismo social), desarrollo (progreso, mejoramiento etc.).</p> <p><u>DIRECCION</u>: Impulsa, coordina y vigila las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, comprende mando o autoridad (como delegarla y como ejercerla). Comunicación (ordenes de acción necesarias y coordinadas), supervisión (verificar si las cosas se hacen como se planearon).</p> <p><u>CONTROL</u>: Consiste en medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, verificando si se logra lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes; comprende: Establecimiento de normas (son la base de todo control), operación de los controles (función propia de técnicos especialistas), interpretación de resultados (función que se constituye por medio de la planeación).</p> <p><u>RESUMEN</u>:</p> <p>PREVISION Y PLANEACION: Lo que ha de hacerse. ORGANIZACIÓN E INTEGRACION: Cómo va a hacerse. DIRECCION Y CONTROL: Ver que se haga y como se hizo.</p> <p>La previsión responde a ¿Qué se puede hacer? La planeación a: ¿Qué se va hacer? Organización: ¿Cómo se va hacer? Integración: ¿Con qué se va hacer? Dirección: ¿Ver que se haga? Y el Control: ¿Cómo se ha realizado?</p>
--	---

3.2. Finalidad:

- Incremento a largo plazo del valor de las acciones de una empresa mediante la producción de bienes y servicios destinados al comercio.
- Obtener superávit (máxima ganancia) del proceso productivo o comercial.


3.2.1. Comentario:

	<p>La meta más importante de las empresas comerciales es lograr el incremento a largo plazo del valor de sus acciones ordinarias. En estricto sentido el objetivo de los administradores y de todo tipo de empresas, lo mismo comerciales que no comerciales debería ser obtener la máxima utilidad o beneficio.</p>
---	--

3.3. Etapas

FASES:	ELEMENTOS:	ETAPAS:
MECANICA	PREVISION	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	PLANEACION	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos Toma de decisiones
	ORGANIZACIÓN	Funciones Jerarquías Obligaciones
DINAMICA	INTEGRACION	Integración de cosas Integración de personas
	DIRECCION	Autoridad Comunicación Supervisión Delegación Liderazgo Motivación
	CONTROL	Su establecimiento Su operación Su interpretación

3.3.1. Comentario:

	<p>El proceso administrativo se divide en fases, las fases en elementos y los elementos en etapas. Las cuales se desarrollan más adelante. Es lo que permite a las empresas que sean administradas eficaz y eficientemente</p>
---	--

3.4. Análisis comparativo de diferentes autores:

HENRY FAYOL. Cita cinco elementos:

01	PLANEAR
02	ORGANIZAR
03	DIRIGIR
04	COORDINAR
05	CONTROLAR

LYNDALL F. URWICK. Cita siete elementos:

1. INVESTIGACIÓN.
2. PREVISIÓN.
3. PLANEAMIENTO.
4. ORGANIZACIÓN
5. COORDINACION.
6. MANDO.
7. CONTROL.

HAROLD KOONTZ & SYRIL O' DONNELL. Cita cinco elementos:

1. PLANEACIÓN.
2. ORGANIZACIÓN.
3. INTEGRACIÓN
4. DIRECCIÓN
5. CONTROL

GEORGE TERRY. Propone cuatro elementos:

1. PLANEACIÓN.
2. ORGANIZACIÓN.
3. EJECUCIÓN.
4. CONTROL.

AGUSTÍN REYES PONCE. Propone seis elementos:

1. PREVISIÓN.

2. PLANEACIÓN.

3. ORGANIZACIÓN.

4. INTEGRACIÓN.

5. DIRECCIÓN.

6. CONTROL.

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENAS. Cita tres elementos:

1. PLANEACIÓN.

2. IMPLEMENTACIÓN.

3. CONTROL.

NEWMAN WILLIAN. Cita cinco elementos:

1. PLANEACIÓN.

2. ORGANIZACIÓN.

3. OBTENCIÓN DE RECURSOS.

4. DIRECCIÓN.

5. CONTROL.

DAVIS R. C. Cita tres elementos:

1. PLANEACIÓN.

2. ORGANIZACIÓN.

3. CONTROL

LUTHER GULICK. Propone siete elementos:

01	PLANEAMIENTO
----	--------------

02	ORGANIZACIÓN
----	--------------

03	ASESORIA
----	----------

04	DIRECCION
----	-----------

05	COORDINACION
----	--------------

06	INFORMACION
----	-------------

07	PRESUPUESTACION
----	-----------------


MEE JOHN F. Cita cuatro elementos:

1. PLANEACIÓN.
2. ORGANIZACIÓN.
3. MOTIVACIÓN.
4. CONTROL.


ISAAC GUZMAN V. Cita cinco elementos:

1. PLANEACIÓN.
2. ORGANIZACIÓN.
3. INTEGRACIÓN.
4. DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN.
5. CONTROL.

3.4.1. Comentario:

	<p>En la presente guía se desarrolla el siguiente proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PREVISION, • PLANEACION, • ORGANIZACIÓN, • INTEGRACION, • DIRECCION • CONTROL.
--	--

3.5. Bibliografía sugerida:


	<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Wehrich. • ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce. • ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins. • PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin • IDEAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION, pensamientos que han cambiado el mundo empresarial
---	--

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:


TEMA: EL PROCESO ADMINISTRATIVO

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:	QUE DEBO REFORZAR:
-----------------	-----------	--------------------

4.1. Definiciones:

	PREVISION: Es un elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, revelados por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma empresa.
---	--


4.1.1. Comentario:

	La PREVISION implica QUE PUEDE HACERSE, pre-ver, ver anticipadamente, anticipación de acontecimientos futuros, para hacer previsiones es necesario: fijar los objetivos o fines que se persiguen, investigar los factores (positivos y negativos), coordinar los distintos medios en los diferentes cursos de acción. Dentro de los FACTORES a considerar estos son INTERNOS (capital disponible, objetivos, registros, provisiones y abastecimientos), EXTERNOS (políticos, sociales, económicos, legales, tecnológicos, éticos).
---	--

4.2. Principios


<ul style="list-style-type: none">• De la previsibilidad• De la objetividad• De la medición

4.2.1. Comentario:


	PRINCIPIOS DE LA PREVISION: PRINCIPIO DE LA PREVISIBILIDAD (certeza, incertidumbre o probabilidad) Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzaran certeza completa, ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en las empresas un RIESGO, pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta. La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor, cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad. SITUACIONES BASICAS P/ APLICACIÓN DEL PRINCIPIO DE PREVISIBILIDAD: Certeza, incertidumbre y probabilidad, la previsión jamás será una profecía, sino una reducción del riesgo debido a factores no previstos (Fayol)
---	--

	<p>PRINCIPIO DE LA OBJETIVIDAD (hechos): Las previsiones deben descansar en hechos, más bien que en opiniones, y tratando de cumplir "Vaya usted tan lejos, como puede alcanzar a ver, que desde ahí podrá usted ver más lejos aun" (Hubbard)"</p> <p>PRINCIPIO DE LA MEDICION(cuantitativa o cualitativa) Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no-solo cualitativamente, sino en forma cuantitativamente o susceptible de medirse.</p>
--	--

4.3. Objetivos:

	<p>La palabra objetivo es el fin hacia lo que se dirige la actividad (punto final de la planeación), implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones, llamado a veces meta. Y son la razón de ser a la empresa. Tipos de objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos individuales • Objetivos colectivos • Objetivos particulares • Objetivos generales • Objetivos básicos • Objetivos secundarios • Objetivos colaterales • Objetivos a corto plazo • Objetivos a mediano plazo • Objetivos a largo plazo • Objetivos naturales • Objetivos subjetivos • Objetivos arbitrarios
---	---

4.3.1. Comentario:

	<p>CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS:</p> <p>OBJETIVOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS, individuales los que persigue una persona física concreta, y colectivos los de un grupo humano.</p> <p>OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES: Objetivo general es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, y particulares cuando se consideran de una sola sección o departamento.</p> <p>OBJETIVOS BASICOS, SECUNDARIO Y COLATERALES: Los objetivos secundarios, son meros medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales, y objetivos colaterales son aquellos que, sin ser buscados</p>
---	---


	<p>directamente como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios</p> <p>OBJETIVOS A CORTO Y A LARGO PLAZO: De conformidad con el tiempo a programar.</p> <p>OBJETIVOS NATURALES Y SUBJETIVOS O ARBITRARIOS: El objetivo natural es aquel que, por sus propias características, busca determinada función. Arbitrario es aquel que se propone el empresario, jefe, o persona que dirige</p> <p>REGLAS PARA FIJAR OBJETIVOS:Existen de tipo negativo y positivo.</p> <p>REGLAS NEGATIVAS: No debe tomarse como objetivo lo que pueden ser tan solo sus síntomas o elementos.No debemos confundir el objetivo con uno de los medios para alcanzarlo. No debemos tomar como posibilidades contradictorias, las que quizá solo son contrarias.Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con los más parecidos.</p> <p>REGLAS POSITIVAS: Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios.El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia.Debemos aplicarle las seis preguntas: Que, como, quien, donde, cuándo y por qué (what, who, How, Where, When and Why). QUE es lo que pretendemos, cual es la meta, que es lo que buscamos. COMO pretendemos lograrlo (procedimiento). QUIEN debe lograr el objetivo. POR QUE cual es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo. CUANDO meta urgente. DONDE lugar. El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo. Los objetivos deben ser estables.</p>
--	---

4.4. Investigaciones:




La investigación implica el uso de una **METODOLOGIA** mediante herramientas como la encuesta (universo, muestreo, cuestionario, recolección, tabulación, interpretación), la observación (hechos, experimentos o registros) y la entrevista.


4.4.1. Comentario:

	<p>LA INVESTIGACION Y SUS REGLAS: Para determinar los factores positivos y negativos, que habrán de influir en la consecución de un fin, mediante la investigación podemos determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo. Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto, y, para ello, clasificarlos adecuadamente.</p>
---	---

4.5. Cursos Alternativos:


	<p>En la vida empresarial un caso (problema) que se presente es la descripción objetiva de una situación administrativa, real o problemática, que requiere la adopción de una o varias decisiones en medio de un contexto ambiental, todo lo cual proporcionan información para el planteamiento y análisis de alternativas de solución (cursos alternativos o plan b). El principio indica que no hay una sola solución correcta.</p>
---	--

4.5.1. Comentario:

	<p>PASOS PARA EL ANALISIS DE UN CASO (problema)</p> <ul style="list-style-type: none">• Identificación del problema• Análisis del medio ambiente (interno/externo)• Identificación de alternativas• Evaluación de alternativas• Decisiones• Plan de acción• Implementación. <p>LA IDENTIFICACION DEL PROBLEMA: Un problema es el factor que impide o dificulta el logro de lo esperado, un problema se identifica con la diferencia entre una situación deseada y la realidad, se debe buscar las causas que afectan esos resultados en vez de los resultados mismos y ver cuál es el problema principal y los secundarios. EL ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE: Implica ver los factores internos y externos que afectan favorablemente o desfavorablemente la situación planteada. LA IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS: Es plantear que acciones resuelven el problema. LA EVALUACION DE ALTERNATIVAS: Es identificar el pro y contras de cada alternativa, tomando en cuenta los factores del medio ambiente (ponderar los factores cualitativos y cuantitativos). LA DECISION: Es escoger la alternativa que con el menor costo resuelve el problema. EL PLAN DE ACCION: Debe contener: Que actividades se van hacer, como se va hacer, cuales son los recursos a</p>
--	---

	<p>emplear (físicos, humanos y financieros), cuando se hará y quien será el responsable. IMPLEMENTACION: Lograr que los planes se lleven a la práctica, de acuerdo a lo planeado.</p> <p>TECNICAS SOBRE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION: La investigación de operaciones tiene como etapas básicas: La formulación del problema, y construcción de un modelo matemático, análisis del modelo, comprobación del modelo y de la solución derivada (lograda), establecimiento de controles para la solución, iniciación del nuevo procedimiento, o solución a que se llevo.</p> <p>Dentro de las principales técnicas de la investigación de operaciones tenemos: Modelos para adopción de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cálculo de las probabilidades • Teoría de juego • La teoría de las colas o líneas de espera • La programación lineal • Lógica simbólica • La teoría de la búsqueda • La teoría del valor • Los métodos de Montecarlo
--	---

4.6. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Wehrich. • ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce. • ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins. • PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin • IDEAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION, pensamientos que han cambiado el mundo empresarial
---	--

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: LA PREVISION

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. Definir la previsión					
2. Los principios de la previsión					
3. Los diferentes tipos de objetivos					
4. Que es la investigación					
5. Que son los curso alternativos de acción					


Observaciones:	
----------------	--

No podemos cambiar el pasado, pero si cambiar el futuro.

5. LA PLANEACION:

La competencia a lograr es definir el concepto de planificación, explicar la naturaleza, importancia, principios, elementos y tipos de planes, aplicar los pasos de la planeación estratégica y operativa en el caso de una empresa.

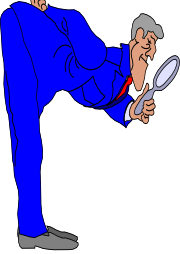
5.1. Definiciones:



La planeación es un elemento de la administración que consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguirse, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempo, unidades, etc. necesarios para su

realización (que, como, quien, por que, cuando y donde).


5.1.1. Comentario:

	<p>La planeación indica a donde y como ir, al menor esfuerzo y al costo más bajo posible. Para realizar la planificación con efectividad el administrador debe iniciar por cuestionarse:</p> <ul style="list-style-type: none">• Que hacer, a que se va a dedicar (desarrollo de ideas e intereses)• Que acciones concretas se necesitan para lograrlo (descripción de actividades)• Porque (justificación y propósitos)• Como (de que medios, forma de ejecutarse)• Quienes (recurso humano)• Cuando (fijación de tiempos)• Donde (ubicación física de la institución)• Con que (recursos materiales) <p>SU IMPORTANCIA radica en que la eficiencia no puede venir de la improvisación, en que todo plan debe ser económico, por ser el primer y más fundamental paso del proceso administrativo.</p>
---	---

5.2. Pasos de la planeación

<p>PASOS DE LA PLANIFICACION:</p> <ul style="list-style-type: none">• Análisis de oportunidades• Establecimiento de objetivos o metas• Consideración de premisas de planeación• Identificación de alternativas• Comparación de alternativas con base en las metas propuestas• Elección de una alternativa• Formulación de planes de apoyo• Conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuestos.

5.2.1. Comentario:


	<p>PASOS DE LA PLANIFICACION: ATENCION A LAS OPORTUNIDADES: A la luz de: Mercado, competencia, deseos de los clientes, nuestras fortalezas, nuestras debilidades.</p> <p>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS O METAS: Donde quisiéramos estar y que deseamos hacer y cuando.</p> <p>CONSIDERACION DE PREMISAS DE PLANEACION: En qué condiciones (internas o externas) operaran nuestros planes.</p>
---	--

	<p>IDENTIFICACION DE ALTERNATIVAS: Cuales son las alternativas más promisorias para el cumplimiento de nuestros objetivos.</p> <p>COMPARACION DE ALTERNATIVAS CON BASE EN LAS METAS PROPUESTAS: Que alternativa nos ofrece mayores posibilidades de cumplir nuestras metas al menor costo y mayores utilidades.</p> <p>ELECCION DE UNA ALTERNATIVA: Selección del curso de acción que seguiremos.</p> <p>FORMULACION PLANES APOYO: Como planes para comprar equipo, materiales, contratación y capacitación de empleados, desarrollo de nuevos productos.</p> <p>CONVERSION DE PLANES EN CIFRAS MEDIANTE LA REALIZACION DE PRESUPUESTOS: Desarrollo de presupuestos como: volumen y precio de venta, gastos de operación necesarios para los planes, inversión en bienes de capital.</p>
--	---

5.3. Principios de la planeación:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Principio de precisión • Principio de flexibilidad • Principio de la unidad |
|---|

5.3.1. Comentario:


	<p>PRINCIPIO DE PRECISION: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas, y genéricos, sino con la mayor exactitud posible, porque van a regir acciones concretas.</p> <p>PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD: Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan con relación a las circunstancias de su momento de aplicación, debe tener una dirección básica, pero permitiendo las adaptaciones que sean necesarias.</p> <p>PRINCIPIO DE LA UNIDAD: Todos los planes que se aplican en la organización deben estar, de tal modo coordinado e integrado, de tal manera que permita decirse que realmente existe un solo plan.</p>
---	---

5.4. Naturaleza de la planeación:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a la formulación de objetivos • Primacía |
|--|

- Extensión
- Eficiencia.


5.4.1. Comentario:

	<p>La NATURALEZA DE LA PLANEACION: Básicamente obedece primero a que CONTRIBUYE A LA FORMULACION DE OBJETIVOS: Porque indica a donde y como ir. PRIMACIA: Es primero, antes que nada, prioritario. EXTENSION: Debe extenderse a todos los elementos de la empresa. EFICIENCIA: Planes exactos, que proporcionen buenos resultados, formulados para lo que se quiere hacer, claros, precisos y económicos.</p>
---	---

5.5. Características de la planeación:

- Unidad
- Continuidad
- Precisión
- Sencillez
- especificidad


5.5.1. Comentario:

	<p>UNIDAD: Se empieza con un plan básico conocido por todos. CONTINUIDAD: Todo el tiempo se debe planificar. PRECISION: Exacto, comprensible, concreto, bien definido. SENCILLEZ: Fácil de comprender. ESPECIFICIDAD: Referido a algo determinado, especializado.</p>
---	---

5.6. Tipos de planes

- Por su clase
- Por su propósito
- Por su uso
- Por su alcance

5.6.1. Comentario:


	<p>POR SU CLASE (política, objetivos generales y específicos, procedimientos, métodos, programas y presupuesto).</p> <p>POR SU PROPOSITO: (operativos, correctivos, de crecimiento, de rentabilidad).</p> <p>POR SU USO: (uso único, constantes, para usuarios, de administración general, estratégicos, específicos y direccionales).</p> <p>POR SU ALCANCE: (corto plazo, mediano plazo, largo</p>
---	--

	<p>plazo, POA –Plan operativo anual-, APO –administración por objetivos-</p> <p>LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO) es un sistema administrativo integral en el que se combinan en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizaciones e individuales.</p> <p>En la APO los objetivos deben ser cuantitativos y cualitativos. Esta ha sido ampliamente usada para la evaluación del desempeño y la motivación de los empleados, aunque en realidad se trata de un sistema de administración. El proceso APO consiste en el establecimiento de objetivos en el nivel más alto de la organización, la precisión de funciones específicas de los responsables del cumplimiento de ellos y el establecimiento y modificación de los objetivos de los subordinados, se pueden fijar metas tanto para administradores de línea como para el personal ejecutivo, entre los beneficios se puede indicar que resulta una mejor administración, suele obligar a los administradores a precisar la estructura de sus organizaciones, alienta el compromiso personal con los objetivos propios y permite el desarrollo de controles efectivos.</p> <p>Dentro de las desventajas son la ocasional incapacidad de los administradores de explicar a sus subordinados la filosofía de la APO (enfatiza el autocontrol y la autodirección) y de ofrecerles pautas para el establecimiento de objetivos, y a veces por determinar objetivos verificables, los individuos corren el riesgo de exagerar la importancia de las metas cuantificables.</p>
--	---

5.7. Elementos de los planes:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Propósitos / misión • Objetivos o metas • Estrategias • Políticas • Procedimientos • Reglas • Programas • Presupuestos. |
|--|

5.7.1. Comentario:

	<p>PROPOSITOS O MISIONES: Donde se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta.</p> <p>OBJETIVOS O METAS: Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.</p> <p>ESTRATEGIAS: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.</p> <p>POLITICAS:Consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Pretenden asignar de una manera general las acciones esenciales, indican normas de conducta y el propósito general.</p> <p>PROCEDIMIENTOS: Con planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras, consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas, son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Es decir, que indican los pasos a seguir y como actuar en determinado momento, dependiendo la actividad.</p> <p>REGLAS: Es en la que se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.</p> <p>PROGRAMAS:Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, habitualmente se apoyan en presupuestos. Estos describen los componentes de determinada actividad, lo que va a suceder.</p> <p>PRESUPUESTOS:Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos, podría llamársele un programa en cifras, en estos se contemplan los recursos materiales, económicos y logísticos.</p>
---	---

5.8. Bibliografía sugerida:



- ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Wehrich.
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce.
- ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins.
- PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin
- IDEAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION, pensamientos que han cambiado el mundo empresarial

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: LA PLANEACION

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. Definir que es la planeación					
2. Explicar los pasos de la planeación					
3. Indicar cuáles son los principios de la planeación					


4. Conocer la naturaleza de la planeación					
5. Describir las características de la planeación					
6. Enumerar los tipos de planes					
7. Indicar cuáles son los elementos de los planes					
Observaciones:					

No podemos cambiar el pasado, pero si cambiar el futuro.

6. ORGANIZACIÓN:

La competencia a lograr es definir el concepto de organización, explicar la naturaleza, importancia, principios, elementos y sistemas de organización. Aplicar los fundamentos del análisis y diseño organizacional en estudio de casos.


6.1. Definiciones:



La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y las actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y las actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

6.1.1. Comentario:



La organización puede ser formal e informal y sincroniza las actividades de las personas, cada cual conoce lo que tiene que hacer, facilita la coordinación, definiendo las relaciones entre las personas.

LA FUNCION ORGANIZACIONAL: Para que pueda existir y poseer significado para los individuos debe constar de: Objetivos verificables, tener una idea clara de los principales deberes o actividades implicados, una área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa que puede hacer cumplir las metas, además, para el eficaz desempeño de una función se debe tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.


LA ORGANIZACIÓN CONSISTE: En la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división o un departamento).

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN: Por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta los últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa. También por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Unwick llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor reconoce bajo la denominación de dinámica: entre “lo que debe ser” y “lo que es”.

6.2. Principios de la organización:

- Principio de la especialización
- Principio de la unidad de mando
- Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad
- Principio del equilibrio de dirección-control
- Principio de la organización
- Principio de la causa de la organización
- Principio de la estructura de la organización
- Principio del proceso de la organización

6.2.1. Comentario:


	<p>PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACION: Cuando más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza.</p> <p>PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO: Para cada función debe existir un solo jefe.</p> <p>PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD: Debe precisamente al grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose el mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo, la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.</p> <p>PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCION-CONTROL: A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.</p> <p>PRINCIPIO DE LA ORGANIZACIÓN: Se refiere a la unidad de los objetivos.</p> <p>PRINCIPIO DE LA CAUSA DE LA ORGANIZACIÓN: Los que tienen que ver con la eficiencia organizacional y del tramo de la administración.</p> <p>PRINCIPIO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: Sobre la definición estructural</p> <p>PRINCIPIO DEL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN: Tiene que ver con el equilibrio, la flexibilidad y la facilitación de liderazgo.</p>
---	---

6.3. Componentes:


- Personas

- Trabajo
- Ambiente
- Relaciones


6.3.1. Comentario:

	<p>Personal (quienes), trabajo (que hacer), ambiente (donde va a trabajar), relaciones(persona a persona, persona a grupo, grupo a grupo).</p> <p>Ningún organismo social puede existir si no hay personas, la naturaleza nos provee todo pero el hombre está llamado a convertirlas en cosas útiles para satisfacer sus deseos y necesidades, dentro de un ambiente (interno y externo), y derivado de la cantidad de organismos sociales (empresas, personas, autoridades) las relaciones constituyen el vinculo que permite la coordinación para alcanzar los objetivos empresariales y sociales.</p>
---	--

6.4. Jerarquías:


	<ul style="list-style-type: none"> • Lineal o militar • Funcional o de Taylor • Staff • matricial
--	---

6.4.1. Comentario:


	<p>Las jerarquías permiten saber quién es el jefe y quien los subordinados.</p> <p>SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN (JERARQUIAS): Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización, y se complementan con los análisis de puestos.</p> <p>ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR: Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. Vertical (autocráticos) horizontal (democráticos).</p> <p>VENTAJAS: es muy sencillo y claro, no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, se facilita la rapidez de acción, se crea una firme disciplina, es más fácil y útil en la pequeña empresa. DESVENTAJAS: carece de especialización, carece de flexibilidad en caso de crecimiento de la empresa, los jefes siempre están recargados de detalles.</p>
---	---

	<p>ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR: Es donde los jerárquicos responden a la función o acción que cada uno debe realizar y responden a los niveles de autoridad y responsabilidad.</p> <p>ORGANIZACIÓN STAFF: Es cuando se da el sistema de asesoría o consultoría por medio de consejo o junta directiva.</p> <p>ORGANIZACIÓN MATRICIAL: Cuando de una organización de base, pueden surgir mas dependiendo las necesidades.</p> <p>CONCEPTOS DE LINEA Y STAFF: Las funciones de línea tienen impacto directo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Las funciones de staff son aquellas que contribuyen a que las personas de línea trabajen con mayor eficacia a favor del cumplimiento de tales objetivos. La autoridad lineal le da a un superior una línea de autoridad sobre su subordinado, de ahí el principio escalar (cuando más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional). El principio escalar se desprende naturalmente que la autoridad de línea es en relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. La naturaleza de la relación de staff es de asesoría, la función específica es realizar investigaciones y dar asesoría a los administradores de línea. Línea y staff se distinguen por relaciones de autoridad, NO por lo que la gente hace. Autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicas u otros asunto relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos.</p>
--	--

6.5. Funciones (división del trabajo):

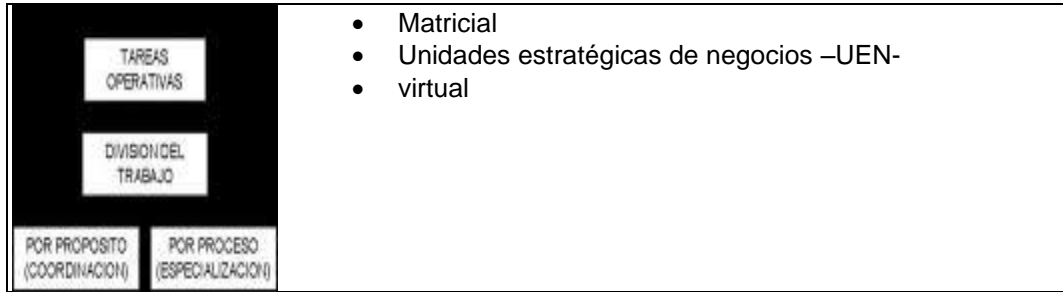
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de actividades requeridas • Agrupación de actividades (departamentalización) • Asignación (delegación) • Coordinación vertical y horizontal
---	---

6.5.1. Comentario:


	<p>Las FUNCIONES: es la asignación de lo que debe hacer cada cual. REGLAS SOBRE LA DIVISION DE FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none">• La división en el primer nivel jerárquico, es casi siempre funcional. Y para hacer la división del modo más adecuado se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados.• Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar, debe hacerse, ante todo, una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se consideren, deberá incluir las funciones que ya existen en la empresa, las que conocemos en empresas similares, las recomendaciones dadas por folletos y manuales de organización.• Deben definirse en forma sencilla, o precisarse menos, cada una las funciones listadas, para verificar que no se encuentren dos o más idénticas, superposiciones parciales, combinación de dos funciones en una.• Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera.• Se repite en forma idéntica esta operación, hasta alcanzar los últimos niveles.• Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones, para ver que personas podemos disponer.
---	---

6.6. Departamentalización:

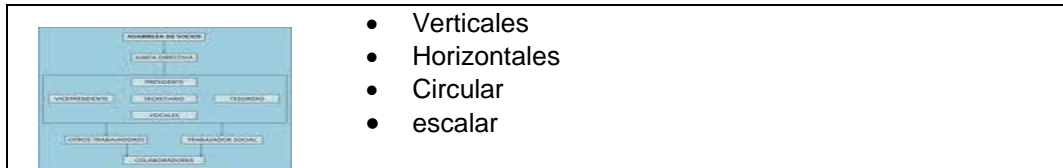
<ul style="list-style-type: none">• Por números simples• Por tiempo• Por función de la empresa• Por territorio o geográfica• Por clientes• Por procesos• Por productos
--




6.6.1. Comentario:

	<p>LA DEPARTAMENTALIZACION: se refiere a la clasificación de la empresa en secciones, departamentos, unidades, etc. y puede ser: funcional, por producto, por territorio, por cliente, por proceso, en paralelo, en conjunto unitario. Se forman con tres criterios prácticos principales: a) el trabajo que se debe hacer, b) las personas concretas de que se puede disponer y c) los lugares en que dicho trabajo se debe realizar. La DIVISION, suele ser siempre de naturaleza funcional, aunque puede darse bajo otros criterios.</p>
---	---

6.7. Los organigramas



6.7.1. Comentario:

	<p>ORGANIGRAMAS: Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización. Los organigramas sirven para la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o staff del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.</p> <p>REQUISITOS DE LOS ORGANIGRAMAS: Deben ser muy claros, deben representar la estructura del cuerpo administrativo, los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas, no pueden representar un número muy grande de elementos de la organización.</p> <p>CLASES DE ORGANIGRAMAS:</p>
---	--

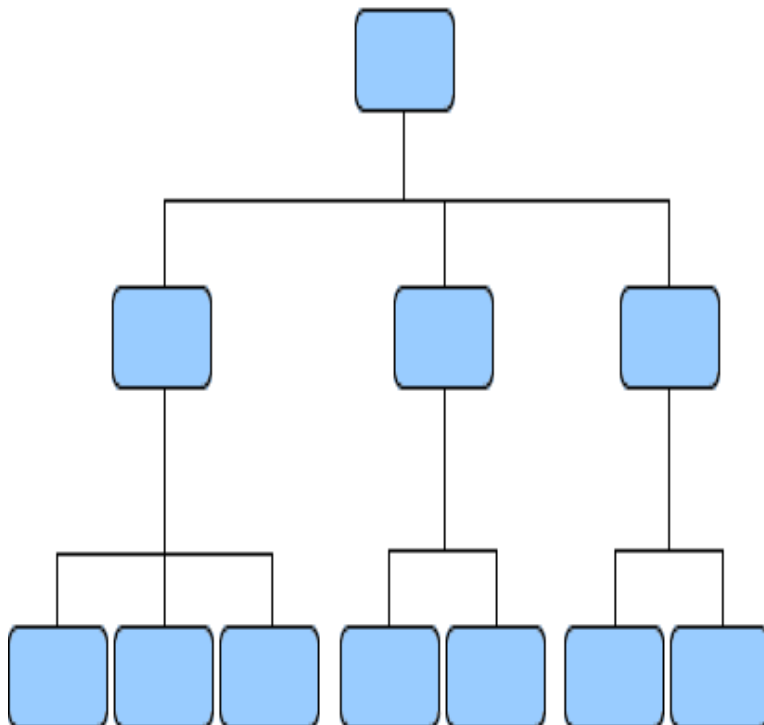
ORGANIGRAMAS VERTICALES: En ellos cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

ORGANIGRAMAS HORIZONTALES: Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

ORGANIGRAMAS CIRCULARES: Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización.

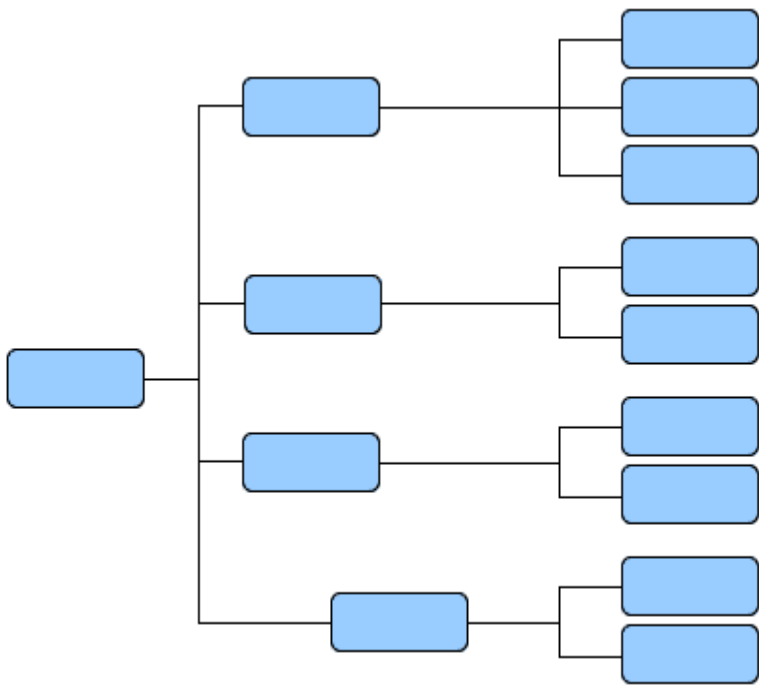
ORGANIGRAMA ESCALAR: Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Organigrama vertical:



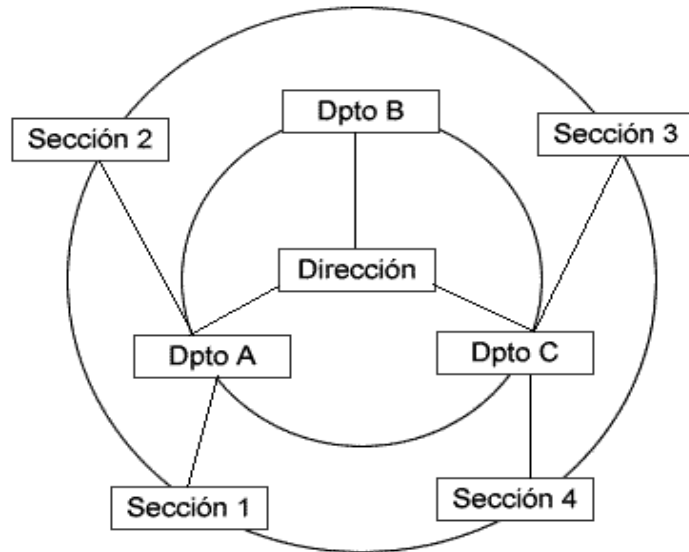
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Organigrama horizontal:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin (2)

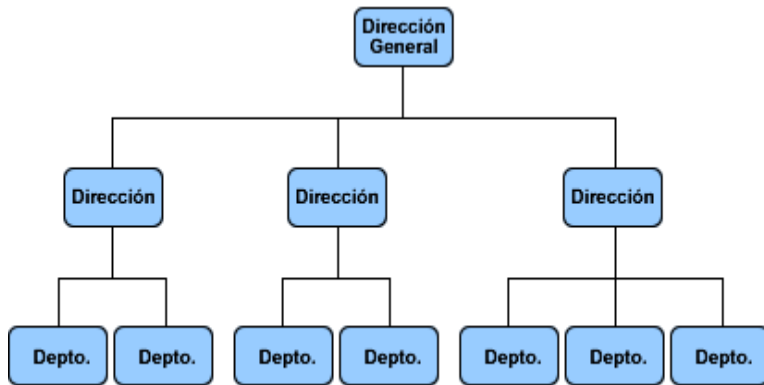
Organigrama circular:



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

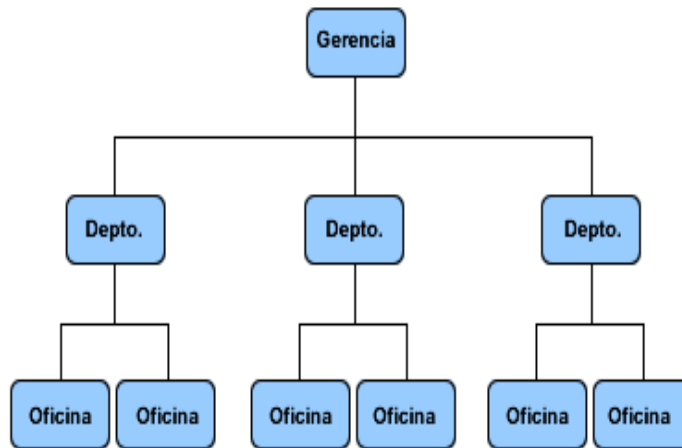
Otros ejemplos:

Organigrama general:



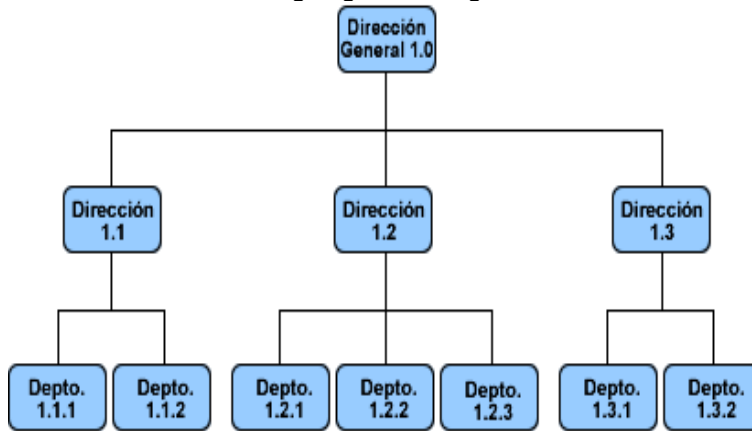
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Organigrama específico:



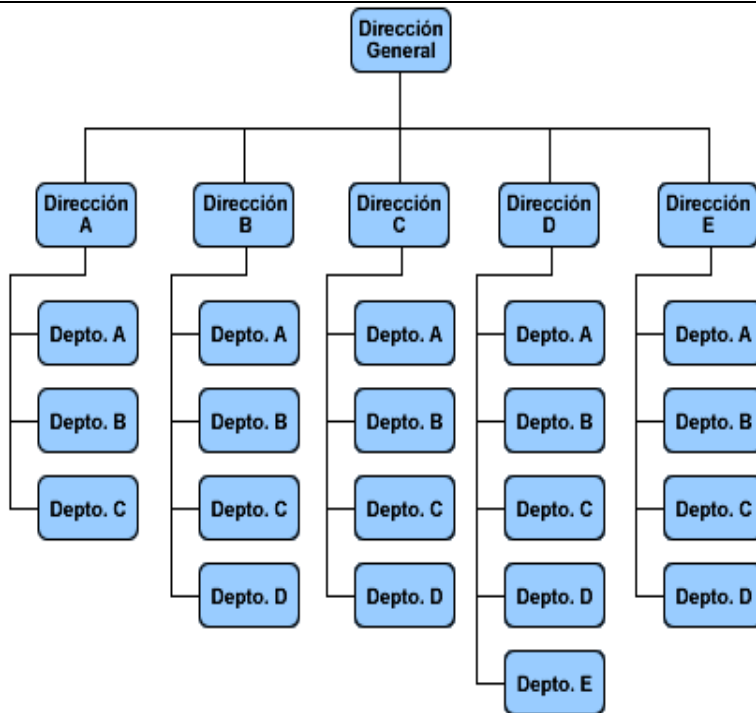
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Organigrama integral:



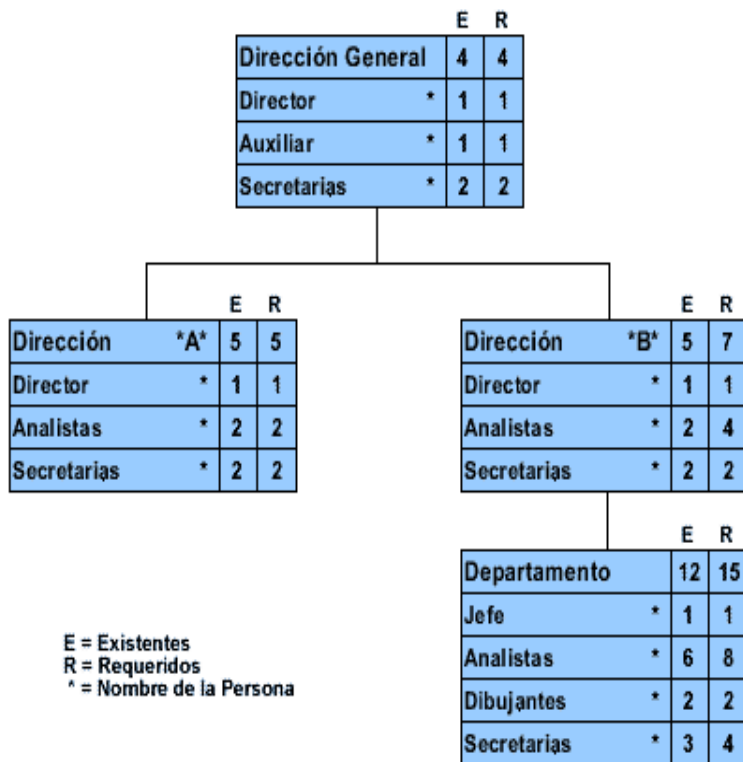
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Organigrama mixto:



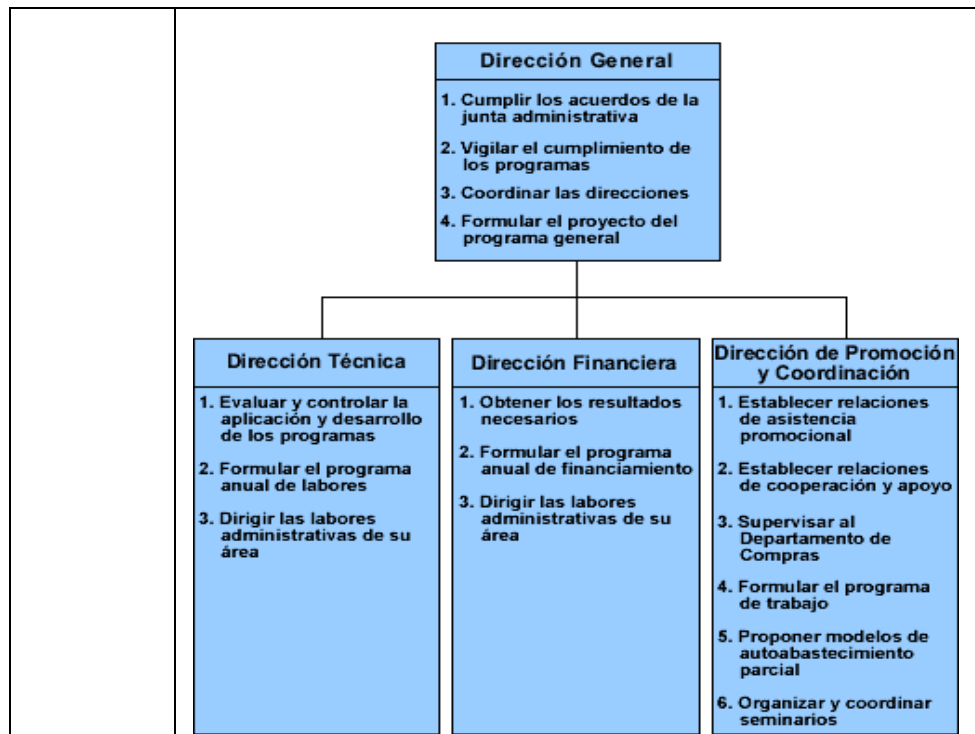
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Organigrama por puestos:



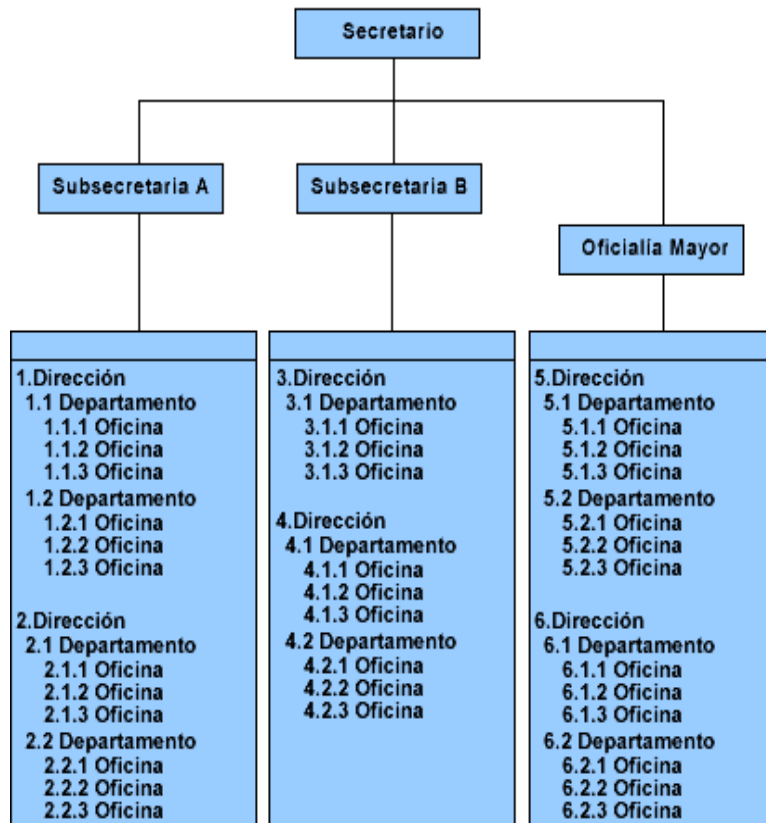
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Organigrama funcional:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Organigrama en bloque:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

6.8. Obligaciones:



- Responsabilidad
- Autoridad
- Poder
- Delegación
- Empowerment (facultamiento)
- Centralización
- descentralización

6.8.1. Comentario:



OBLIGACIONES: es respetar el nivel de autoridad y responsabilidad en el cumplimiento de funciones

LA AUTORIDAD se basa en los siguientes principios: escalar, delegación por resultados, responsabilidad absoluta, paridad de la autoridad – responsabilidad, unidad de mando, de especialización, y equilibrio de dirección – control.

AUTORIDAD: Se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial de dar órdenes y esperar que las órdenes sean obedecidas. **AUTORIDAD:** En una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

AUTORIDAD ADMINISTRATIVA: Es el derecho que tiene el gerente de decidir, mandar o invertir recursos; y consiste en tomar decisiones, asignar recursos y exigir un buen desempeño, esta se puede ejercer mediante los sistemas organizativos existentes.

FUENTES DE LA AUTORIDAD: De donde nace, de donde viene, origen: Porque es de arriba hacia abajo, Por rangos, técnica, conocimiento y capacidades de las personas. Basada en realizaciones (siempre que la experiencia haya sido efectiva). Por emergencia (cuando surge un líder en alguna catástrofe)


EL PODER se divide en los siguientes tipos: coercitivo, de recompensa, legítimo, de experto y referente, las formas de ejercerlo son: ofreciendo recompensas, amenazar con quitarlas, otorgarlas, retirarlas, amenazar con castigos y castigar.

PODER: Es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos. Es la habilidad o capacidad que tiene la persona


	<p>para hacer algo. Poder es la facultad de usar la fuerza, para obligar a las personas a que se haga lo que se desea. La característica del poder es que usa medios coercitivos (poder coercitivo), poder de recompensa, poder legitimo, poder de experto, poder referente</p> <p>LA DELEGACION implica el proceso siguiente: asignación de deberes, delegación de autoridad, asignación de responsabilidades y creación de confianza.</p> <p>Delegación es asignar a otra autoridad y responsabilidad para llevar a cabo actividades específicas, es decir, que es el proceso mediante el cual se le confiere autoridad a otra persona. DELEGACION ADMINISTRATIVA: Es la acción mediante la cual el administrador da a un subordinado autoridad para ejercer su trabajo.</p> <p>PROCESO DE DELEGACION: a la par del proceso implica la determinación de los resultados esperados en un puesto. La asignación de tareas a ese puesto, la delegación de autoridad para el cumplimiento de tales tareas, la responsabilización de la persona que ocupa el puesto. Se debe considerar: tamaño de la organización, importancia del deber o decisión, complejidad de la tarea, cultura organizacionales, cualidades de los subordinados, obstáculos de la administración, obstáculos por parte de los subordinados, la necesidad que hay de delegar, fijar los límites y alcances, seleccionar cuidadosamente al candidato y colaborar con el delegado. Para superar los obstáculos: cultura organizacional positiva, claridad de la comunicación, igualar la autoridad y la responsabilidad, recompensar la aceptación de responsabilidad y establecer controles adecuados.</p> <p>EL EMPOWERMENT se basa en tres claves y es un proceso de facultar a los empleados dentro de la empresa que inicia reconociendo que los empleados ya tienen poder por sus conocimientos y motivación, entonces lo que se hace es liberar ese poder. El Empowerment se refiere que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea es que los que se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello.</p> <p>CENTRALIZACION - DESCENTRALIZACION: relacionado con</p>
--	--

	<p>el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que estas suponen se plantea el problema de la centralización o descentralización administrativa. Es importante advertirse que es absolutamente imposible tanto la centralización como la descentralización completa; y lo más importante (según Fayol) es: Que se fije con precisión el grado en que se delega y se controla. Que ese grado este de acuerdo con las características de la empresa en concreto. Que haya estabilidad en la delegación, lo más peligroso, dice este autor es estar cambiando constantemente de sistema. Para fijar el grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de varios factores: El tamaño de la empresa, La capacidad y experiencia de los objetivos, cantidad de controles que pueden establecerse.</p>
--	--


6.9. Tipos de organización:

	<ul style="list-style-type: none"> • Formal • Informal
---	--

6.9.1. Comentario:

	<p>ORGANIZACIÓN FORMAL: Se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Es donde está establecido quien manda y quien obedece. La organización formal debe ser flexible, debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales.</p> <p>ORGANIZACIÓN INFORMAL: Se define como una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas. Es decir, cuando se forman otros grupos dentro de la misma empresa, pero con diferentes finalidades.</p> <p>VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN: Sincroniza las actividades de las personas, cada cual conoce lo que tiene que hacer, facilita la coordinación, define la relación entre personas.</p>
---	--

6.10. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none">• ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich.• ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce.• ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins.• PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin• EMPOWERMENT, tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa, Ken Blanchar, John P. Carlos y AlanRandolph.• IDEAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION, pensamientos que han cambiado el mundo empresarial
---	---

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: LA ORGANIZACION


QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. Definir que es la organización					
2. Enumerar los principios de la organización					
3. Describir los componentes de la organización					
4. Indicar cuáles son las jerarquías de la organización					
5. Indicar las funciones (división del trabajo) en la organización					
6. Describir como se da la departamentalización					
7. Explicar y elaborar los diferentes tipos de organigramas					
8. Indicar cuáles son las obligaciones					
9. Indicar los tipos de organización					
Observaciones:					

No podemos cambiar el pasado, pero si cambiar el futuro.


7. INTEGRACION:

La competencia a lograr en esta unidad es describir el proceso de integrar personas y cosas a la empresa.

7.1. Definiciones:

 <p>INTEGRACION</p>	Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.
---	--


7.1.1. Comentario:

	<p>IMPORTANCIA DE LA INTEGRACION: Es el primer paso práctico de la etapa dinámica, es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico, lo teórico y lo práctico, es una función permanente.</p> <p>PROPOSITO DE LA INTEGRACION: Lograr que personas extrañas, ajenas entre sí, formen un solo equipo, para lograr con los objetivos de la empresa.</p> <p>NATURALEZA DE LA INTEGRACION: Descansa en la medida en que se logre una integración de persona y cosas, así serán los resultados de la empresa. Y porque es necesario que la selección de personas y cosas sean adecuada.</p>
---	---

7.2. Principios de la integración de personas:

<ul style="list-style-type: none">• Principio de la adecuación de hombres y funciones:• Principios de la provisión de elementos administrativos.• Principio de la importancia de la introducción adecuada.
--

7.2.1. Comentario:


	<p>Los principios de la integración de personas: Nos inducen en hacer conciencia en seleccionar realmente lo que necesitamos.</p> <p>DE LA ADECUACION DE HOMBRES Y FUNCIONES: Debe preocuparse por adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres. Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizara mal. El hombre adecuado para el puesto adecuado. También debe evitarse a hombres con cualidades excesivamente superiores a las del puesto, pues quien lo ocupara, carecería de interés para desempeñar dicho puesto.</p> <p>DE LA PROVISION DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS: Indica que debe proveerse a cada miembro de un</p>
---	--

	<p>organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones del puesto.</p> <p>DE LA IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCION ADECUADA: Al momento en que los elementos humanos se integran a la empresa, es muy importante darles la inducción necesaria.</p>
--	---

7.3. Principios de la integración de cosas:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Principio del carácter administrativo de la integración. • Principio del abastecimiento oportuno. • Principio de la instalación y mantenimiento. • Principio de la delegación y control. |
|---|


7.3.1. Comentario:

	<p>DEL CARÁCTER ADMINISTRATIVO DE ESTA INTEGRACION: Porque se dan coordinación de elementos técnicos, entre sí, con las personas, ejemplo: hay funciones técnicas que necesitan administrativas como la simplificación de métodos, la distribución de áreas, el mantenimiento preventivo.</p> <p>DEL ABASTECIMIENTO OPORTUNO: Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente utilidades.</p> <p>DE LA INSTALACION Y MANTENIMIENTO: Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo.</p> <p>DE LA DELEGACION Y CONTROL: Si toda la administración supone delegación, en materia de integración de cosas, - aspecto eminentemente técnico- con mayor razón debe delegar la Gerencia General dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales.</p>
---	---

7.4. Integración de cosas:

- Maquinaria
- Herramientas
- Equipos
- Recursos materiales
- Recursos financieros
- Etc.

7.4.1. Comentario:

	<p>TECNICAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE COSAS:</p> <p><u>PRINCIPALES TECNICAS FINANCIERAS:</u></p> <p>TECNICAS PARA LA ADQUISICION DE CAPITALES Y LA ESTRUCTURACION FINANCIERA:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mercados de capitales y su operación• Fijación de políticas financieras• Emisión de acciones y obligaciones• Colocación y distribución de las mismas• Fuentes de recursos externos• Expansión financiera(interna y externa), reinversiones.• Ampliaciones de capital• Prestamos• Sociedades de inversión, etc. <p>TECNICAS PARA EL MANEJO FINANCIERO:</p> <ul style="list-style-type: none">• Rotación adecuada del capital• Utilización de los estados financieros y de costos, para toma de decisiones• Créditos y cobranzas• Problemas de caja• Inventarios y su rotación apropiada• Programas de gastos• Problemas de impuestos• Custodia de fondos• Bienes raíces• Auditorias• Control presupuestal <p><u>PRINCIPALES TECNICAS DE PRODUCCION:</u></p> <p>TECNICAS DE INSTALACION:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ubicación de la planta
---	---


	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de maquinaria y equipo • Distribución de la planta <p>TECNICAS DE OPERACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Almacenes • Planeación y control de la producción • Ingeniería de métodos (simplificación, medición y muestreo trabajo) • Control de calidad • Manejo de materiales <p><u>PRINCIPALES TECNICAS DE MERCADOTECNIA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercados (cuantitativa y motivacional) • Manejo del producto • Territorio, zonas y rutas de ventas • Medición de la fuerza de la competencia • Publicidad y promoción de ventas • Pronósticos de ventas • Políticas de marcas • Canales de distribución • Sistemas de ventas • Tiendas de descuentos y autoservicio • Precios • Administración de personal <p><u>PRINCIPALES TECNICAS DE CONSERVACION:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento preventivo • Seguridad industrial • Seguros diversos <p><u>PRINCIPALES TECNICAS DE COMPRAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información sobre abastecimientos y su requisición • Investigación de calidad, precios, condiciones de diversos proveedores • Procedimientos de compra • Control de la rapidez y seguridad de la entrega • Problemas de trafico • Tramites de importación • Inspección de lo comprado • Sistemas de almacenamiento • Control de inventarios, etc.
--	--

7.5. Integración de personas:

<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Selección (entrevista, evaluación, contratación)

- Introducción (inducción)
- Desarrollo (cultura organizacional)

7.5.1. Comentario:


	<p>PASOS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS: Adecuar a las personas a sus funciones, proveerla de elementos administrativos, es decir, indicarle cual es su puesto, obligaciones, responsabilidades, con qué cosas y como trabajar. Darle una introducción adecuada, mediante: encantamiento (dar una buena impresión de la empresa) y entendimiento (de cuál es el propósito de la empresa y que se trabaje para ello),</p> <p>PASOS PARA LA INTEGRACION DE PERSONAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RECLUTAMIENTO: búsqueda de candidatos a ocupar plazas en la empresa. • SELECCIÓN: escoger entre los distintos candidatos. • INTRODUCCION: articular y armonizar al nuevo elemento. • DESARROLLO: desenvolvimiento de las cualidades innatas que tiene la persona <p>FUENTES DE ABASTECIMIENTO: Universidades, centros de capacitación, centros de educación, otras empresas, oficinas de contratación, oficinas de empleo, centros de reunión, el sindicato, el personal recomendado por los actuales trabajadores, la puerta de la calle.</p> <p>MEDIOS DE RECLUTAMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MASIVOS: radio, prensa, boletines, volantes. • SINDICATOS • ASOCIACIONES O AGRUPACIONES. <p>FORMAS CONCRETAS DE RECLUTAMIENTO: Solicitudes escritas, formularios específicos.</p> <p>SELECCIÓN DE PERSONAL: Consiste en calificar a la persona que llene los requisitos, es decir, lo más adecuado para él puesto que se necesita llenar.</p> <p>PASOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL: Solicitud escrita, llenar formulario, acompañar expediente (currículo). Con lo anterior se hace una evaluación preliminar (seleccionar a los mejores) para después:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista preliminar • Investigación discreta de antecedentes
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de aptitud • Pruebas psicotécnicas y/o practicas • Entrevista formal • Examen medico • Contratación por un periodo de prueba • Contratación definitiva. <p>SELECCIÓN Y EVALUACION DE LOS ADMINISTRADORES: Los administradores serán seleccionados tanto para el futuro como para el presente. Esto se elabora clasificando a los administradores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • elegibles para promoción • aquellos que deben tenerse en sus trabajos pero que no deben promoverse • los que deben reemplazarse • quienes están a punto de retirarse <p>La EVALUACION de los administradores se debe realizar verificando cada una de sus funciones de previsión, planeación, integración, dirección, liderazgo y control. También mediante la evaluación del desempeño en la obtención de resultados, desempeño como administrador, y sobre la base de objetivos verificables</p> <p>DESARROLLO Y ENTRENAMIENTO DE ADMINISTRADORES: Al hablar de desarrollo del administrador, nos referimos al progreso de un administrador en aprender cómo administrar, y entrenamiento del administrador para referirse a los programas creados para hacer fácil este proceso de aprendizaje.</p>
--	---

7.6. Organización del departamento de recursos humanos:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento • estructura |
|---|

7.6.1. Comentario:

	<p>PROCEDIMIENTO: la función principal de un departamento de recursos humanos se divide en la alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos.</p> <p>LA ESTRUCTURA: Puede ser centralizada, descentralizada, institucional, simple o simple con staff.</p>
---	---

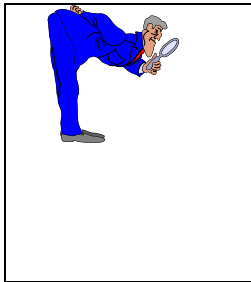
7.7. Desarrollo organizacional:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Es la tendencia a destacar el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar la empresa. (Harris). |
|---|



- Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ruido del cambio. (Bennis)
- Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimiento de las ciencias del comportamiento. (Beckhard)

7.7.1. Comentario:



Los conceptos básicos en el desarrollo organizacional (DO) son: intervenciones (herramientas del DO), consultor (responsable de realizar el DO), sistema-cliente (empresa donde se lleva a cabo el DO), catarsis (reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización). Conflicto proactivo (situación provocada por el consultor) y cambio (considerada para redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la empresa pueda adaptarse al cambio.)

7.7.2. Bibliografía sugerida:



- ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich.
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce.
- ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins.
- PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin
- IDEAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION, pensamientos que han cambiado el mundo empresarial
- DESARROLLO ORGANIZACIONAL, principios y aplicaciones, Rafael Guizar M.
- DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS, gestión por competencias Martha Alicia Alles.

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: INTEGRACION

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	

1. Definir que es la integración							
2. Enumerar los principios de la integración de personas							
3. Enumerar los principios de la integración de cosas							
4. Explicar a que se refiere la integración de cosas							
5. Explicar cómo se da la integración de personas							
6. Indicar como de da la organización del departamento de recursos humanos en la empresa							
7. Explicar que es el desarrollo organizacional y sus herramientas							
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;">Observaciones:</td> <td></td> </tr> </table>						Observaciones:	
Observaciones:							

No podemos cambiar el pasado, pero si cambiar el futuro.

8. DIRECCION:

La competencia a lograr en esta unidad es describir la dirección de una empresa, es decir, como se logra todo lo planeado mediante la autoridad del administrador.
--

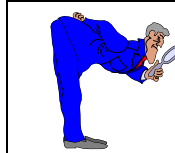
8.1. Definiciones:



LA DIRECCION es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida basándose en decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas

La dirección es la función de guiar y vigilar a los subordinados (Koontz), Es hacer funcionar al grupo social (Fayol). Significa coordinar los esfuerzos esenciales de quienes integran el sistema (Barword).

8.1.1. Comentario:



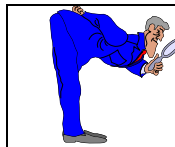
Considerar que no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar. La Dirección es dirigir para coordinar todas las actividades necesarias para lograr un objetivo, es decir, la manera de cómo se puede ejercer el mando de jefe a subordinados.

IMPORTANCIA DE LA DIRECCION: Descansa en que sin Dirección es inútil planear y organizar, en el hecho que este elemento de la administración es él mas real y humano.

8.2. Fases o etapas de la dirección:

- Delegación de autoridad
- Ejercer la autoridad
- Establecimiento de canales de comunicación.
- Supervisión del ejercicio de la autoridad.

8.2.1. Comentario:



FASES O ETAPAS DE LA DIRECCION:


- **DELEGACION DE AUTORIDAD** pues, administrar es hacer a través de otros.
- **EJERCER AUTORIDAD:** motivo por el cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.
- **ESTABLECIMIENTO DE CANALES DE COMUNICACIÓN:** para ejercer y controles los resultados.
- **SUPERVISION DEL EJERCICIO DE LA AUTORIDAD:** en forma simultánea a la ejecución de las ordenes.

8.3. Principios de la dirección:

- Principio de la coordinación de intereses.
- Principio de la impersonalidad del mando.
- Principio de la vía jerárquica
- Principio de la resolución de los conflictos.

- Principio del aprovechamiento del conflicto.

8.3.1. Comentario:

	<p>PRINCIPIOS DE LA DIRECCION:</p> <ul style="list-style-type: none">• PRINCIPIO DE LA COORDINACION DE INTERESES: el logro del fin común se hará más fácil, cuando mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel.• PRINCIPIO DE LA IMPERSONALIDAD DEL MANDO: La autoridad en una empresa debe ejercerse, mas como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.• PRINCIPIO DE LA VIA JERARQUICA: Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.• PRINCIPIO DE LA RESOLUCION DE LOS CONFLICTOS: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.• PRINCIPIO DEL APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO: debe procurarse aun aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones, y puede verse constructivo porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas para ambas partes; los conflictos se pueden resolver por: dominación, por compromiso o conciliación y por integración o coordinación.
---	---

8.4. La comunicación:

La comunicación es un proceso por virtud de la cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.


	<p>La comunicación es una necesidad de los seres vivos; es una destreza fundamental necesaria para todo administrador, es la capacidad que tienen los seres vivos para expresar su estado de ánimo, es el medio que facilita las tareas administrativas.</p>
--	--

8.4.1. Comentario:


	<p>ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FUENTE DE LA COMUNICACION: es aquella persona o aquel grupo en el que se origina la comunicación, es el emisor, quien transmite la información, mensaje. • RECEPTOR DE LA COMUNICACIÓN: el que capta o recibe, es a quien va dirigida dicha comunicación. • CANAL DE LA COMUNICACIÓN: toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pase la palabra hablada, escrita, por gestos o actitudes, ciertos signos etc. • CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN: mensaje es aquello que queremos comunicar. • RESPUESTA toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta • AMBIENTE DE LA COMUNICACIÓN: la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentre las relaciones entre la fuente y el receptor. <p>ESPECIES O TIPOS DE COMUNICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por razón de los canales que sigue y su contenido puede ser formal e informal. • Por razón del receptor puede ser individual o genérica. • Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser imperativa, exhortiva o informativa. • Por razón de su forma puede ser oral, escrita, gráfica. • Por su contenido puede ser vertical u horizontal. <p>La comunicación vertical descendente está formada por políticas, reglas, instrucciones, ordenes, informaciones. La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos como reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas (de ingreso, de ajuste, de</p>
--	---

	<p>salida), encuestas de actitud, etc. La comunicación horizontal comprende: Juntas comités, consejos, mesas redondas, asambleas.</p> <p>PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • LA COMUNICACIÓN ES BILATERAL: necesariamente bipolar • LA Comunicación DEBE REVISARSE CONSTANTEMENTE: mejoramiento. • LA COMUNICACIÓN SIEMPRE ES UN MEDIO: depende del fin buscado. <p>BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN: Ruido, idioma, estática.</p>
--	--

8.5. La Autoridad:

	<p>La AUTORIDAD: es la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros. La AUTORIDAD: Es el derecho de un gerente para solicitar o requerir de un subordinado que haga algo para cumplir con los objetivos de la organización.</p>
---	---

8.5.1. Comentario:

	<p>TIPOS DE AUTORIDAD: jurídica (lineal o funcional) y operativa. Moral (técnica y personal).</p> <p>AUTORIDAD ADMINISTRATIVA: Es el derecho de mandar, tomar decisiones, asignar tareas, esperar y exigir el cumplimiento de un desempeño satisfactorio.</p> <p>NATURALEZA DE LA AUTORIDAD: Nace precisamente de la ética (cumplir con las normas de conducta).</p> <p>FUENTE DE LA AUTORIDAD: Vertical (de arriba para abajo).</p> <p>CLASES DE AUTORIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emergencia: cuando surge un líder en una emergencia • Técnica: cuando se le da a alguien debido a sus condiciones, conocimientos, etc. • Experiencia: Sobre la base de lo hecho <p>TIPOS DE AUTORIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centralizada: cuando una sola persona manda, no delega.
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralizada: cuando se delega (departamentalización) • Lineal: autoridad tipo técnico. <p>ELEMENTOS DEL MANDO: El poder mandar, necesariamente incluye tres cosas diversas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. determinar lo que debe hacerse. 2. Establecer cómo debe hacerse 3. Vigilar que lo que debe hacerse, se haga. <p>RESPONSABILIDAD: La responsabilidad no se delega, se comparte, responsabilidad es la obligación de hacer lo que nos mandan, deber que tienen el subordinado de cumplir con sus tareas, si se delega autoridad, el que la recibe no la puede compartir.</p> <p>PERSONA RESPONSABLE: Es aquella que cumple sus tareas asignadas, pero bien hechas.</p> <p>PODER: Es <i>ejercer la autoridad</i> y hacer cumplir lo que uno quiere, es la capacidad de influencias, se usa para: otorgar recompensas, prometer, amenazar con retirar recompensas, quitar recompensas, amenazar con castigar y castigando. En la medida que el gerente haga ejercer el poder, así va a tener la autoridad.</p> <p>MANDO: Esta dirigido al cumplimiento de órdenes concretas, <i>necesita forzosamente de la autoridad o poder</i>, la función más importante del mando, es que permite ejercer la autoridad con la responsabilidad, el que ejerce la autoridad y el poder con responsabilidad logra el mando.</p> <p>LA DISCIPLINA: Consiste en el mantenimiento del orden o su restitución por dos medios: convencimiento y anuncio de una sanción.</p> <p>REQUISITOS PARA EJERCER EL MANDO: Conocer a los subordinados, saber de la capacidad y habilidad de cada cual, comprender sus posibilidades, observar el comportamiento de sus subordinados.</p>
--	---


8.6. Delegación:




DELEGACION: Delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad, para que haga nuestras veces.



8.6.1. Comentario:

	<p>BENEFICIOS DE LA DELEGACION: Permite quitarnos detalles, aumenta la eficiencia administrativa, favorece la especialización, él poder tomar decisiones mejores.</p> <p>ESPECIES DE LA DELEGACION:</p> <ul style="list-style-type: none">• Puede ser general o concreta• Puede ser temporal o ilimitada• Puede ser lineal, funcional o staff• puede ser individual o colectiva• puede ser delegable o indelegable <p>REGLAS DE LA DELEGACION:</p> <ul style="list-style-type: none">• Deben fijarse controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza• Debe delegarse con base en políticas y reglas• Debe evitarse la delegación por ensayo y error• Cuanto mayor delegación exista, mas se requiere mejorar la comunicación• La delegación requiere preparación en el delegado• Debe delegarse gradualmente• Debe adiestrarse a los jefes delegados• Debe delegarse tan pronto como se observa que el tramo de control o amplitud del control empieza a entorpecer las decisiones. <p>SISTEMAS DE DELEGACION:</p> <ul style="list-style-type: none">• La delegación general• Delegación sobre funciones concretas.
---	--

8.7. Liderazgo:

	<p>EL LIDERAZGO: Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas de grupo.</p> <p>LIDERAZGO: Es la habilidad de una persona para inducir a sus seguidores a trabajar con confianza en las tareas fijadas por él. Nace de una consecuencia natural, o sea de la necesidad que tiene el ser humano de un guía.</p>
---	---

8.7.1. Comentario:



IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO: Reside en que debemos estar al tanto de los problemas, intereses, sentimientos, actitudes y conductas de quienes serán o son nuestros colaboradores.

REQUISITOS DE LOS LIDERES: la confianza, la autoridad (se logra gracias a la conducta) la habilidad y capacidad (intelectual, física, académica).

TIPOS DE LIDERAZGO: Situacional, flexible, centrado en el trabajo, personal, democrático, autocrático, paternalista, innato, burocrático.


- **SITUACIONAL:** Es el que se da en situaciones concretas, es el que toma en cuenta a quienes va a mandar y tiene poder para manejar a las masas, nace de la cohesión.
- **FLEXIBLE:** Es la que ejerce alguna persona de acuerdo a situaciones del momento, es decir, en el momento oportuno.
- **CONCENTRADO EN EL TRABAJO:** Quien lo ejecuta lo realiza de acuerdo al tipo de tareas.
- **PERSONAL:** El que ejerce cada político en el medio, se basa en el carisma.
- **DEMOCRATICO:** Se basa en laizze faire (hacer y dejar hacer).
- **AUTOCRATICO:** El que en vez de ejercer autoridad ejerce el poder.
- **PATERNALISTA:** Se preocupa por el bienestar de toda la gente.
- **INSTITUCIONAL:** Se basa en las tres anteriores y del puesto ejercido.
- **BUROCRATICO:** Se ejerce desde el escritorio o sea que alguien ocupa un puesto alto, manda desde ahí, normalmente manda y nadie le conoce.

APTITUDES DE UN LIDER:


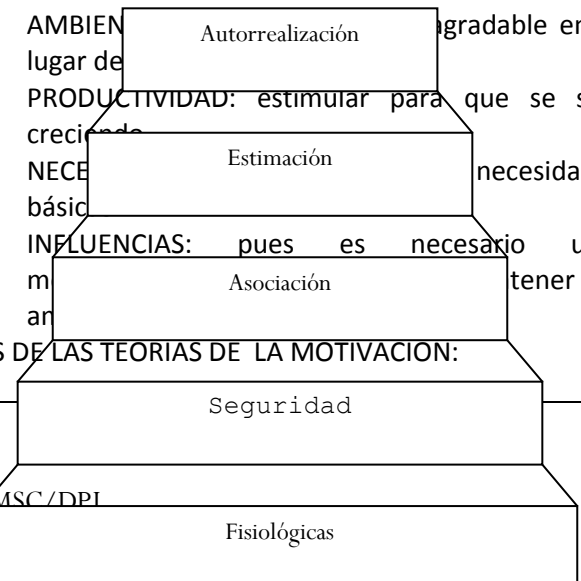
- **OBJETIVIDAD:** relaciones y un buen comportamiento humano.

	<ul style="list-style-type: none"> • CAPACIDAD: intelectual y de comunicación • EMPATIA: proyección hacia los demás • CONCIENCIA: de sí mismo. <p>LIDER: Es una persona capaz y que tiene la aptitud de guiar y persuadir a los demás.</p>
--	---

8.8. La Motivación:

	<p>LA MOTIVACION: es la forma de crear condiciones favorables para que el trabajo mantenga un clima de cooperación para la integración del trabajador.</p> <p>La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.</p>
---	---

8.8.1. Comentario:

	<p>Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.</p> <p>DIFERENCIA ENTRE MOTIVACION Y SATISFACCION: La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo.</p> <p>IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION: Debido a que logra que la gente ejecute su trabajo con entusiasmo y que lo haga bien.</p> <p>METODOS MOTIVACIONALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AMBIENTE: agradable en el lugar de trabajo • PRODUCTIVIDAD: estimular para que se siga creciendo • NECESIDADES: satisfacer las necesidades básicas • INFLUENCIAS: pues es necesario usar métodos para tener un ambiente agradable <p>NECESIDADES DE LAS TEORIAS DE LA MOTIVACION:</p>  <p>The pyramid diagram shows five levels of needs from top to bottom: 1. Autorrealización (Self-actualization), 2. Estimación (Esteem), 3. Asociación (Social needs), 4. Seguridad (Safety), 5. Fisiológicas (Physiological). To the left of the pyramid, the word 'NECESIDADES' is written vertically in large letters.</p>
--	---

	<p>TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES: Fue propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, quien concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • NECESIDADES FISIOLÓGICAS: alimentos, agua, calor, abrigo, sueño • NECESIDADES DE SEGURIDAD: temor a perder trabajo, la propiedad, etc. • NECESIDADES DE ASOCIACION O ACEPTACION, pertenencia • NECESIDADES DE ESTIMACION: satisfacciones como poder, categoría • NECESIDADES DE AUTORREALIZACION: optimizar el propio potencial. <p>TEORIA DE MOTIVACION-HIGIENE (dos factores): Propuesta por Frederick Herzberg, llamada también teoría de dos factores, la cual incluye como motivadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • trabajo interesante • logro • desarrollo del trabajo • responsabilidad • avance • reconocimiento <p>Incluye los factores de mantenimiento como lo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • categoría
--	---


	<ul style="list-style-type: none"> • relaciones interpersonales • calidad de la supervisión • políticas y administración de la compañía • condiciones de trabajo • seguridad en el empleo • Salario. <p>TEORIA MOTIVACIONAL DE LA EXPECTATIVA: Psicólogo Víctor H. Wroom sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. Esta teoría podría formularse de la siguiente manera:</p> <p>Fuerza = valencia x expectativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuerza: Es la intensidad de la motivación de una persona • Valencia: Es la intensidad de la preferencia del individuo por un resultado • Expectativa: La probabilidad de que cierta acción en particular conduzca al resultado <p>TEORIA DE LA EQUIDAD: Se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (los que incluyen muchos factores, como esfuerzo, experiencia y nivel de estudios y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás).</p> <p>TEORIA DEL REFORZAMIENTO: Conocido como reforzamiento positivo o modificación de la conducta, este enfoque sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante el adecuado diseño de sus condiciones de trabajo y el elogio por su desempeño, mientras que el castigo al desempeño deficiente produce resultados negativos.</p> <p>TEORIA DE LAS NECESIDADES SOBRE LA MOTIVACION DE McClelland: Incluye necesidades de poder (n/POD), necesidades de asociación (n/ASO) y necesidades de logro (n/LOG).</p> <p>OTRAS TECNICAS ESPECIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • El dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador, como salario, o pago a destajo, etc. • La participación es una técnica que ha merecido
--	--

	<p>sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. La participación es también un medio de reconocimiento, apela a la necesidad de asociación y aceptación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • CALIDAD DE LA VIDA LABORAL (CVL) Consiste en un enfoque de sistemas del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas socio técnicos de la administración. <p>ENRIQUECIMIENTO DE PUESTOS: Los puestos pueden enriquecerse por medio de la variedad, concediendo a los empleados mayor libertad en decisiones referidas a metas, secuencia y ritmo de trabajo o a la aceptación o rechazo de materiales, alentando la participación de los subordinados o la interacción de los empleados. Otorgándoles a los trabajadores una sensación de responsabilidad personal sobre sus tareas, dando pasos para confirmar que los empleados comprueben que sus tareas con retroalimentación sobre su desempeño laboral, preferiblemente antes que a sus supervisores, involucrando a los trabajadores en el análisis y cambio de aspectos físicos del entorno de trabajo, como la disposición de la planta u oficina, temperatura, iluminación y limpieza.</p> <p>FORMAS PARA FOMENTAR LA MOTIVACION: Hacer más interesante el trabajo (quitar la monotonía), relacionar recompensas con rendimiento (no necesariamente en dinero), proporcionar recompensas que sean realmente estimadas (innovar para que la gente se sienta bien), alentar para lograr la participación y cooperación de la gente y establecer un buen canal de comunicación.</p> <p>TEORIAS GERENCIALES: Para lograr la cooperación e integración, es necesario conocer la conducta de las personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • TEORIA X (McGregor) Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible. Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empeñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos
--	---


	<p>organizacionales. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada, y por encima de todo, ansían seguridad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • TEORIA Y: La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o descanso. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen. El grado de compromiso con los objetivos esta en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento. En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida la población. En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizaban solo parcialmente. • En otras palabras la TEORIA X y son solo supuestos, deducciones intuitivas, y se puede decir que la TEORIA X es pesimista, estática y rígida, pues indica que las personas tienen aversión por el trabajo, que solo trabaja si es presionada, que el ser humano es poco ambicioso, que evade responsabilidades. Para lograr superar esto es necesario crear una escala de incentivos, lo que mejor resultado dan son los de tipo personal. • Por su lado la teoría Y es optimista, dinámica, flexible, dice que el esfuerzo físico es natural en el ser humano, que el hombre si esta informado se responsabiliza de los objetivos de la empresa, que el hombre es capaz de comprometerse y no necesita amenazas, el ser humano desarrolla su capacidad creadora. • TEORIA Z (W, Ouchi): Dice que la gente quiere
--	---

	<p>sentirse importante, que todos los empleados necesitan ser informados, que la gente necesita (desea) pertenecer a grupos por lo que es necesario propiciar las relaciones interpersonales, a la persona le agrada que le reconozcan sus méritos, con lo anterior se puede lograr una cooperación definida y una gran fidelidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • TEORIA W (benevolente): Dice que es necesario actuar de acuerdo a las circunstancias, que se debe dar parte del salario en prestaciones, la cortesía rinde mejores frutos.
--	--

8.9. Supervisión:

	<p>La supervisión nace de súper/visión, vista panorámica de las cosas.</p> <p>SUPERVISION ADMINISTRATIVA: Es una orientación y una asistencia de tipo técnico y profesional dada por expertos o por personas competentes, donde y cuando es necesario, con el propósito de mejorar y perfeccionar un proceso.</p>
---	--


8.9.1. Comentario:

	<p>IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION: Ayuda a mejorar el desarrollo de una actividad, pues permite ver el desarrollo y su control, la supervisión se puede realizar básicamente en dos sentidos. SENTIDO GENERAL (Alcanza un carácter de inspección porque está dirigida a verificar la actuación de los que intervienen en el proceso) y SENTIDO PARTICULAR (se vincula mas con la orientación, donde el Gerente es parte del grupo)</p> <p>FASES DE LA SUPERVISION (de acuerdo al momento y lugar):</p> <ul style="list-style-type: none"> • FASE FISCALIZADORA: Inspección que tiene como finalidad contar o verificar el cumplimiento de la ley, verificar estados físicos (edificios, vehículos, etc.), verificar el cumplimiento de planes, objetivos. Se caracteriza por ser fija e inflexible. • FASE CONSTRUCTIVA (orientadora) está dirigida a mejorar el rendimiento del personal por medio de cursos de capacitación, actualización, cooperación por experiencias (empírica), su ventaja es tomar en cuenta las actitudes de las personas.
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • FASE CREATIVA; (corte democrático, de estímulo). Promueve la participación de la empresa en una forma integrada y participativa. <p>TIPOS DE SUPERVISION:Es decir la forma de ejercerse la supervisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AUTOCRATICO: No da participación (el solo emite ordenes). Solo él puede proponer soluciones, se impone por su autoridad, no toma en cuenta a los individuos, no usa la cooperación. • DEMOCRATICO: Se vale de conocimientos científicos, aplica las relaciones humanas, estimula la participación del grupo, promueve la autoevaluación constante. <p>LA SUPERVISION :Debe ser constante y se dan las necesidades de ella porque:Evita la rutina, promueve el perfeccionamiento dentro del proceso, asegura la unificación de programas (dosificación), contribuye al planeamiento integral dentro de la empresa, coopera al bienestar personal, estimula la superación de personal, favorece el cumplimiento de los objetivos (indica sí se están alcanzando las metas).</p> <p>COMO SON LOS SUPERVISORES: Los supervisores deben poseer las siguientes características: capacitación en su campo, preparación académica, experiencia específica, profesional en el ramo, conocimientos administrativos, autoridad, morales, personales.</p> <p>Debe ser responsable, tener buenas relaciones humanas, creativo, don de gentes, visión amplia de las cosas, no autocrático, cooperación, autoridad, atención al trabajo, buen orientador, amable, don de mando, justo, presentación, respeto, ética, democrático, habilidad, honrado, ordenado, iniciativa, sano.</p> <p>METODOS PARA SUPERVISAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CIENTIFICO: cuando la persona que supervisa, estudia, analiza y después propone soluciones concretas. • NO DIRECTIVO: es cuando el supervisor no aplica su rol, se basa en la experiencia del grupo para proponer soluciones.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • FACETAS MULTIPLES (mixto) cuando se actúa de acuerdo a las circunstancias. • AYUDA MUTUA: cuando todos los que están dentro del rol, comparten sus experiencias para mejorar el trabajo. • CLINICO: cuando el supervisor demuestra cómo hacerlo y los demás lo imitan • OSMOSIS: cuando un experto dentro del grupo espera que todos los demás lo imiten • MICROENSEÑANZA: cuando se ofrece talleres, cursillos y seminarios para que todos aprendan. • SOCIODRAMAS: cuando un grupo manejado por el supervisor hace una exposición y todos los demás captan el mensaje. • DELPHI: consenso, lo que indica la mayoría, eso se hace.
--	---

8.10. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich. • ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce. • ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins. • PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin • IDEAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION, pensamientos que han cambiado el mundo empresarial • DESARROLLO ORGANIZACIONAL, principios y aplicaciones, Rafael Guizar M.
---	---

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: LA DIRECCION


QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. Definir que es la dirección					
2. Indicar las fases o etapas de la dirección					
3. Explicar los principios de la dirección					
4. Indicar que es y cómo se debe dar la comunicación					
5. Conocer que es la autoridad y como se ejerce					
6. Indicar que es y cómo se aplica la delegación					
7. Indicar que es el liderazgo					
8. Conocer que es la motivación y como aplicarla					
9. Indicar que es la supervisión y como se realiza					
Observaciones:					

No podemos cambiar el pasado, pero si cambiar el futuro.


9. EL CONTROL

La competencia a lograr en esta unidad es describir los tipos de control que se deben aplicar en las empresas.

9.1. Definiciones:

	<p>El CONTROL: Es un proceso fundamental de la administración que consiste en verificar que si lo que se hace es lo previsto. Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes (recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes).</p>
---	---


9.1.1. Comentario:

	<p>El control es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.</p> <p>IMPORTANCIA DEL CONTROL: Es importante porque cierra el ciclo de la administración, de hecho los controles son medios de previsión. Debe darse en los otros elementos de la administración, sirven a los administradores para verificar el cumplimiento de lo planeado, caso contrario, tomar las decisiones que vengán a corregir las desviaciones existentes.</p> <p>CUALIDADES DE UN SISTEMA DE CONTROL EFECTIVO: Exactitud, oportunidad, ahorro, flexibilidad, inteligibilidad, criterios razonables, colocación de estrategias, hincapié en la excepción, criterios múltiples, sugerir acciones correctivas.</p> <p>FACTORES A CONSIDERAR AL DISEÑAR SISTEMAS DE CONTROL: Tamaño de la organización, posición y nivel de la organización, grados de descentralización, cultura organizacional e importancia de las actividades.</p>
---	---

9.2. Principios:

<ul style="list-style-type: none">• Principio del carácter administrativo del control.• Principio de los estándares.• Principio del carácter medial del control.• Principio de excepción.
--


9.2.1. Comentario:

	<p>PRINCIPIOS DEL CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DEL CARÁCTER ADMINISTRATIVO DEL CONTROL: Es necesario distinguir las operaciones de control, de la función del control • DE LOS ESTANDARES: El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. • DEL CARÁCTER MEDIAL DEL CONTROL: Un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc. que impone se justifica ante los beneficios que del se espera. • DEL PRINCIPIO DE EXCEPCION: El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos donde no se logro lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.
---	--

9.3. Tipos:

<ul style="list-style-type: none"> • Proto alimentación (antes) • Concurrente (durante) • Retroalimentación (después)
--


9.3.1. Comentario:

	<p>Proto alimentación (antes), concurrente (durante) y retroalimentación (después).</p> <p>Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control Automático (FEEDBACK) • Control Sobre Resultados (OPEN CONTROL).
---	---

9.4. Proceso y reglas del control:

<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de normas • Medición del desempeño • Corrección de desviaciones


9.4.1. Comentario:

	<p>PROCESO Y REGLAS DEL CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distinguir los pasos o etapas de todo control • Dentro de todos los medios de control, escoger los más estratégicos. • Los sistemas de control deben reflejar en todo lo posible la estructura de la organización. • Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la función controlada. • Los controles deben ser flexibles • Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones. • Los controles deben ser claros para todos los que han de usarlos. • Los controles deben llegar lo más concentrados posibles a los altos niveles administrativos. • Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva. • En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema (ANALISIS DE LOS HECHOS, INTERPRETACION DE LOS MISMOS, ADOPCION DE MEDIDAS ACONSEJABLES, SU INICIACIÓN Y REVISION ESTRECHA Y REGISTRO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS). • El control puede servir para seguridad en la acción seguida, corrección de los defectos, mejoramiento de lo obtenido, nueva planeación general y motivación del personal.
---	--

9.5. Clasificación de los medios de control:

<ul style="list-style-type: none"> • Control de ventas • Control de producción • Control financiero – contable • Control de la calidad de la administración • Controles generales
--

9.5.1. Comentario:

	<p>CONTROLES DE VENTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por volumen total de las mismas ventas • Por tipo de artículos vendidos • Por volumen de ventas estacionales • Por el precio de los artículos vendidos • Por clientes (principales). • Por territorios • Por vendedores • Por utilidades • Por costos de los diversos tipos de ventas
---	--

	<p>CONTROLES DE PRODUCCION:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de inventarios (materias primas, partes y herramientas, productos(subensamblados y terminados)). • De operaciones productivas (fijación de rutas, programas y abastecimientos). • De calidad (Estándares, empíricos o estadísticos, inspecciones, control de rechazos, etc.). • De tiempos y métodos de operación (tiempos y movimientos de años anteriores). • De desperdicios (mínimos, tolerables y deseables). • De mantenimiento y conservación (tiempos de máquinas paradas, costos, etc.). <p>CONTROLES CONTABLES Y FINANCIEROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros • Sistemas de contabilidad y costos • Auditoría interna y externa • Control de depreciaciones y adiciones • Control de efectivo en caja • Control de recuperación de inversiones • Control de costos y utilidades en cada campo de la empresa • Control de acciones, obligaciones y valores en general. <p>CONTROLES DE LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACION: Estos constituyen los estudiados en cada uno de los elementos administrativos, ejemplo: calificación de méritos, diagramas de proceso de flujo, etc.</p> <p>CONTROLES GENERALES:Comprendemostodos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos y con todas las clases de fines. (Reportes, gráficas, estadísticas, tendencias, etc.</p> <p>OTROS SISTEMAS DE CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración por objetivos • Gráfica de Gantt • Técnicas de trayectoria critica • Pert • Técnica CPM • Técnica RAMPS
--	---

9.6. Índices:

- Calidad
- Cantidad
- Costo
- tiempo

9.6.1. Comentario:



Lo importante al evaluar el control es velar por la calidad, cantidad, el costo y el tiempo de cada proceso.

9.7. Bibliografía sugerida:



- ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich.
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce.
- ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins.
- PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: EL CONTROL

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. Definir que es el control					
2. Enumerar los principios del control					
3. Indicar cuáles son los tipos de control					
4. Indicar el proceso y las reglas al aplicar el control					
5. Realizar la clasificación de los medios de control					
6. Indicar cuáles son los índices del control					
Observaciones:					

No podemos cambiar el pasado, pero si cambiar el futuro.

10. LA EMPRESA

La competencia a lograr en esta unidad es lograr definir el concepto de empresa, describir las características de un sistema empresarial, explicar los elementos que conforman la

empresa y su interrelación, explicar la clasificación económica y jurídica de las empresas en Guatemala, enumerar legislación básica que regula la creación y funcionamiento de las empresas en Guatemala y describir las características de los empresarios y su función dentro de la sociedad.

10.1. Definiciones:



La EMPRESA es una organización económica, que existe dentro de la comunidad, que produce bienes y servicios, con fines de lucro o no, para lo cual combina adecuadamente recursos humanos, materiales y técnicos.

Según el código de comercio de Guatemala: Empresa mercantil es el conjunto de trabajo, elementos materiales y valores incorpóreos coordinados para ofrecer al público, y con el propósito de lucro, y de manera sistemática bienes y servicios.

10.1.1. Análisis:



La empresa está constituida por: elemento humano, materia prima, capital, servicios, productos y relaciones con el mercado.

TIPOS DE EMPRESA: Según a la actividad que se dediquen las empresas son:

- Comerciales (dedicadas a la compraventa)
- Industriales (dedicadas a procesar materias primas)
- Servicios (dedicadas a prestar asesoría, transporte, etc.)-

OBJETIVO DE LA EMPRESA: Producir bienes y servicios para satisfacer necesidades de la comunidad.

IMPORTANCIA DE LA EMPRESA: Radica en el hecho que influye en la economía y desarrollo de los pueblos, porque satisface necesidades y afecta el crecimiento de los mismos.

COMPONENTES DE LA EMPRESA:

- MATERIALES: Edificios, mobiliario, maquinaria, materias primas, herramientas.
- ELEMENTO HUMANO: Obreros, técnicos, administradores, ejecutivos, empresario.
- ELEMENTOS TECNICOS: Técnicos en producción, ventas, finanzas, administración, organización.


FINES DE LA EMPRESA:

	<p>La empresa privada tiene con fin obtener ganancias, mediante la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la población.</p> <p>La empresa pública produce bienes y presta servicios con el fin de optimizar su eficiencia y sin fines de lucro. La empresa mixta se da cuando dos intereses convergen para satisfacer un servicio.</p>
--	---

10.2. Marco legal de la empresa

<ul style="list-style-type: none"> • Comerciante • Persona individual • Persona jurídica

10.2.1. Análisis:


	<p>MARCO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA: Es decir cómo está reconocida la empresa como institución.</p> <p>COMERCIANTE: Es la capacidad que tienen las personas de comprar y vender productos. Según el artículo no. 2 del código de comercio de Guatemala. Comerciante son quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualquier actividad de las siguientes: la industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios. Según el artículo 6 del código referido tienen CAPACIDAD para ser comerciantes las personas individuales y jurídicas que, conforme el código civil, son hábiles para contratar y obligarse</p> <p>ELEMENTOS QUE INTEGRAN UNA PERSONA INDIVIDUAL: Un ser humano.</p> <p>ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL CUERPO DE LA PERSONA JURIDICA: Conjunto de personas, marco jurídico (patente de comercio, tarjeta de sanidad, etc.), sus fines (objetivos), capital (numerario), edificios, maquinaria y equipo.</p> <p>ANTE LA LEY: Los comerciantes individuales y jurídicos tienen los mismo privilegios. La ley reconoce a la persona individual por su cédula y títulos obtenidos en el estudio. A la persona jurídica le reconoce si es una sociedad colectiva, formada por no más de 20 personas, aportaciones, pérdidas y ganancias y las responsabilidades pueden ser limitadas e ilimitadas.</p> <p>SOCIEDADES MERCANTILES: Conforme artículo 10 del código de comercio:</p>
---	---

	<p>SOCIEDAD COLECTIVA Responsabilidad ilimitada, Razón social, nombre y Cía. S.A. Pueden nombrar un agente fiscalizador. Todos pueden representar a la sociedad</p> <p>EN COMANDITA SIMPLE: Nombre de los comanditados en la razón social y Cía. S en C. Capital íntegro, los comanditados son los administradores, los comanditados tienen responsabilidad ilimitada. Los comanditarios tienen responsabilidad limitada</p> <p>RESPONSABILIDAD LIMITADA: Responsabilidad limitada, no más de 20 socios, la sociedad se identifica con una razón o denominación social. Capital íntegro (total capital pagado). Los socios responden hasta el monto de las aportaciones</p> <p>SOCIEDAD ANONIMA: Capital dividido en acciones Capital social (autorizado, pagado y suscrito). Se identifica con una denominación social "S.A" Aportaciones son dinerarias y no dinerarias. Acciones (nominativas y al portador) Los socios responden hasta el monto de las acciones suscritas. La Administración puede ser unipersonal o colegiada.</p> <p>COMANDITA POR ACCIONES: Los comanditados tiene responsabilidad ilimitada, Los comanditarios tienen responsabilidad limitada, Capital dividido en acciones, Nombre o apellido de los socios y Cía. S.C.A: Capital variable.</p>
--	--

10.3. Leyes afines:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Constitución política de la república de Guatemala • Código de comercio • Código tributario • Ley del IVA • Ley del ISR • Ley del ISO • Reglamento del IVA • Reglamento del ISR • Reglamento del ISO • Código de trabajo • Código de publicidad • Código de salud |
|--|


10.3.1. Comentario:

	<p>Al inicio se dijo que la empresa privada debe conocer y saber que no hacer. Motivo por el cual desde el momento de su constitución y definir su objeto se debe hacer un análisis de los derechos y obligaciones que se adquieren de conformidad a la normativa legal vigente en Guatemala y las relaciones que tendrá con las diferentes instituciones como la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), ante el Ministerio de Salud, Ministerio de economía, Ministerio de trabajo, el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), entre otros.</p>
---	---

10.4. Clasificación:


<ul style="list-style-type: none"> • Por su actividad o giro (industriales, comerciales y de servicios). • Según el origen del capital (públicas, privadas y estatales) • Según la magnitud de la empresa (pequeña, mediana y grande) • Según el código de comercio: (“Art. 655 Empresa Mercantil: Se extiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con el propósito de lucro de manera sistemática, bienes o servicios.”).

10.4.1. Comentario:

	<p>CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS</p> <p>POR SU ACTIVIDAD O GIRO: Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en: Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en: Extractivas, Manufactureras, Agropecuarias y Comerciales: Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra venta de productos terminados. Se pueden clasificar en: Mayoristas, Menudeo, Minoristas, etc. Servicios: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicios a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.</p> <p>SEGÚN EL ORIGEN DEL CAPITAL: Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en: Públicas estatales y privadas.</p> <p>Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.</p> <p>Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, no</p>
---	---

	<p>adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho</p> <p>Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.</p> <p>SEGÚN LA MAGNITUD DE LA EMPRESA: Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande.</p>
--	---

10.5. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich. • ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce. • ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins. • PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin • Constitución política de Guatemala • Ley del IVA y su reglamento • Ley del ISR y su reglamento • Ley del ISO y su reglamento • Código de Trabajo • Código de salud • Código de la publicidad
---	---

Capsulas de sabiduría:

DEJESE ENSEÑAR. Si usted no permite que nadie le enseñe esta profetizándose a sí mismo el fracaso, pero si usted permite que otros le compartan lo que saben, usted triunfara. (Proverbios 3:13-14, 4:5, 12:1, 15:14)



TERMINE LO QUE EMPEZO. No sea una persona que empieza una carrera de estudios vocacionales o universitarios y no la termina. Sea una persona que se caracterice por terminar lo que empieza. (Nehemías 6:15, Lucas 7:1, 2^a Timoteo 4:7)



INVIERTA EN EDUCACION Y PREPARACION. No sea austero para comprar libros, ni para pagar por cursos. En la medida que aprenda va a prosperar y a equivocarse menos. (Proverbios 2:3-4)



LEA U ESTUDIE. Aproveche su tiempo a solas. Apague la televisión, habitúese a ley un poco cada día. (Mateo 22:29)



Siga los pasos de aquel que nos enseña todo en todo.



Tomadas del libro: LAS LLAVES DEL ÉXITO de Juan Carlos Villatoro Rodas.

anexos

