

R



CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA
REMINGTON

RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Asignatura transversal

Fundamentos de Administración

Dirección General de Educación a Distancia y Virtual

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

2012

CRÉDITOS



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

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

AUTOR

Carlos Mario Duque Gutierrez

marioduqueg@hotmail.com

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

RESPONSABLES

Escuela de Ciencias Empresariales

Director Dr. Gonzalo Jiménez Jaramillo
empresariales.director@remington.edu.co

Decano

Dr. Carlos Fredy Martínez Gómez
contaduria.decano@remington.edu.co

Director Pedagógico

Octavio Toro Chica
dirpedagogica.director@remington.edu.co

Coordinadora de Medios y Mediaciones

Angélica Ricaurte Avendaño
mediaciones.coordinador01@remington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad de Medios y Mediaciones

EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011. segunda versión marzo 2012

Derechos Reservados



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

TABLA DE CONTENIDO

1.	MAPA DE LA ASIGNATURA	5
2.	INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO ADMINISTRATIVO	6
2.1.	Origen de la administración	6
2.2.	Antecedentes de la administración.....	7
2.3.	Definiciones de la administración	10
2.4.	Competitividad	13
2.5.	Productividad	14
2.6.	Producción.....	15
2.7.	Administración como ciencia técnica o arte	18
2.8.	Clasificación de las empresas	20
2.9.	Organigrama.....	23
3.	ESCUELAS ADMINISTRATIVAS	24
3.1.	Teorías administrativas	24
3.2.	Características de Las Diferentes Teorías Administrativas	26
4.	INTRODUCCIÓN AL PROCESO ADMINISTRATIVO	28
4.1.	Proceso administrativo.....	28
4.2.	Planeación	31
4.3.	Organización.....	34
4.4.	Dirección.....	36
5.	ADMINISTRACIÓN CLÁSICA VERSUS ADMINISTRACIÓN POR LIDERAZGO	42
5.1.	El proceso de administrar o administración estratégica.....	42
5.2.	Contexto administrativo.....	47
5.3.	Transformación organizacional	50
6.	FUENTES	57
6.1.1.	Fuentes bibliográficas	57
6.2.	Fuentes Digitales o Electrónicas.....	58

1. MAPA DE LA ASIGNATURA

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS

PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

Busca explorar y analizar el concepto y los procedimientos propios de la administración por medio de la fundamentación conceptual para desarrollar la capacidad interpretativa.

OBJETIVO GENERAL

Analizar los principios y conceptos administrativos que, a través de la historia y en actualidad, han aportado al desarrollo de una eficiente gestión empresarial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Analizar la importancia de las principales manifestaciones de la actividad administrativa a través de la historia.
- ✘ Describir las diferentes escuelas y características de la administración.
- ✘ Comparar las organizaciones acorde a sus modelos de administración.
- ✘ Analizar las diferencias entre el modelo clásico de la administración y la administración por liderazgo

UNIDAD 1

Maneja con habilidad los conceptos de la administración u organización.

UNIDAD 2

Conceptualiza con capacidad sobre las diferentes escuelas de la administración.

UNIDAD 3

Reconoce las funciones de la administración en una organización.

UNIDAD 4

Reconoce los diferentes enfoques de la administración que se han dado a través del tiempo.

2. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO ADMINISTRATIVO

OBJETIVO GENERAL

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Rastrear históricamente los orígenes de la administración.
- ✘ Asimilar términos como: eficiencia, eficacia, competitividad, producción y productividad
- ✘ Identificar el concepto de administración como: ciencia, técnica y arte, y los diferentes tipos de empresas y organigramas que existen

2.1. Prueba inicial

Desarrolle el siguiente cuestionario.

1. ¿Para usted que es administrar?
2. ¿Qué es organización?
3. ¿Qué cree que fue primero el trabajo o la organización y porqué?
4. ¿Qué es negocio?
5. ¿Qué tipos de empresa conoce?
6. ¿Qué es ciencia?
7. ¿Qué es técnica?
8. ¿Qué es arte?

2.2. Origen de la administración

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

En un principio el hombre se organizó en:

- a. pequeños talleres
- b. alfareros
- c. cosechadores entre otros.

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

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

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

Ejercicio de autoevaluación

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

2.3. Antecedentes de la administración

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

Las primeras actividades que desarrollo el hombre y que fueron susceptibles de organizar fueron:

Pequeños talleres de artesanos, grupos de labradores de la tierra, pequeñas escuelas y luego fueron apareciendo otras como: almacenistas, profesionales independientes entre otros.

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

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

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

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

- ✘ **Influencia de la iglesia católica.** No se puede negar que la forma cómo está organizada a nivel mundial es un ejemplo que se puede acomodar en algunas organizaciones.
 - Su nivel jerárquico es tan simple y fácil de entender que no es raro ver en algunas empresas sobre todo grandes que su forma de operar se acondiciona a ellas.
- ✘ **Influencia militar.** Si alguna actividad es antigua es la milicia y esta influye sobre todo en la teoría de la organización lineal.” Cada participante de la organización debe tener claro quién es su jefe”. Este concepto es quizás el aporte más importante que nos entregan los militares a las organizaciones.

Pero también existen conceptos como la acatación de órdenes, el manejo disciplinario, delegación de funciones, esta última tan difícil en las empresas de hoy.

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

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

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

- ✓ **1780 a 1860 llamada la era del carbón y del hierro.**
- ✓ **1860 a 1914 llamada la era del acero y la electricidad.**

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

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

Estas nuevas actividades se fueron convirtiendo en lo que hoy se llama: **Teorías Administrativas.**

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

- a. especialización de los obreros
- b. división del trabajo
- c. racionalización de la producción
- d. especialización de las tareas”³

✘ **Influencia de “pioneros” industriales y empresarios.** Cuando se da la división de actividades entre estado-particulares, son estos quienes van creando grandes negocios como: transporte, ferrocarriles, fábricas donde se empiezan a elaborar diferentes productos, entonces se ve la necesidad de organizar estas nuevas empresas en organizaciones funcionales y se originan las divisiones en secciones, departamentos gerencias entre otros.

Conceptos que inclusive permanecen en las empresas de hoy.

³ Ibid,

Ejercicio de autoevaluación

1. ¿Qué fue primero?:

- a) el trabajo.
- b) La organización.

2. ¿que aportaron a la administración?:

- a) milicia
- b) iglesia católica
- c) revolución industrial

3. Diga los conceptos de dos filósofos que la haya aportado a la administración.

2.4. Definiciones de la administración

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

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

Londoño definen administración así:

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

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

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

⁴ Ibid

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁶ Op cit. CHIAVENATO

✘ Eficiencia

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

El logro acertado de estos objetivos con los recursos asignados, se llama EFICIENCIA.

Un ejemplo para acoger este concepto puede ser:

Se "PLANEAR" tener una producción así:

- A. Elaborar 50 pantalones
- B. con 70 metros de tela
- C. en 90 minutos
- D. en este proceso deben participar 15 operarios.

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

✘ Eficacia

La podemos definir así:

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

- ✘ Con los mismos 70 metros de tela elaborar más pantalones.
- ✘ Hacerlo en menos tiempo.
- ✘ Hacer los 70 pantalones con menos tela.
- ✘ Elaborar esos pantalones con menos operarios.

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

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en los medios. • Hacer correctamente las cosas. • Resolver problemas. • Salvaguardar los recursos. • Cumplir tareas y obligaciones. • Entrenar a los subordinados. • Mantener las máquinas. • Asistir a la iglesia. • Rezar. • Jugar fútbol con arte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en los resultados. • Hacer las cosas correctas. • Alcanzar objetivos. • Optimizar la utilización de los recursos. • Obtener resultados. • Proporcionar eficacia a los subordinados. • Máquinas disponibles. • Práctica de los valores religiosos. • Ganar el cielo. • Ganar el partido.

Fuente: Chiavenato⁷

Ejercicio de autoevaluación

- a. ¿Qué es eficacia y cómo lo visualiza usted en la empresa donde trabaja o en una que usted conozca?
- b. ¿Qué es eficiencia y cómo lo visualiza usted en la empresa donde trabaja o en una que usted conozca?
- c. Elabore un ejemplo que involucre estos dos conceptos

2.5. Competitividad

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

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

1. En los **precios** se logra cubrir lo que vale elaborar los productos o prestar los servicios y fuera de esto obtener ganancias.
2. Cuando, **técnicamente**, se tiene mejor maquinaria que los demás.
3. Cuando el **personal** esta capacitado para elaborar estos productos o prestar esos servicios.
4. Cuando los **puntos de venta** están mejor ubicados que los de la competencia.
5. Cuando se tiene unos buenos **proveedores**, permitiendo obtener las mejores materias primas.
6. Cuando la **publicidad y la promoción** son acertadas.
7. Cuando se le **garantiza** a los clientes que lo que compraron, si era realmente lo que necesitaban⁸.

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

Ejercicio de autoevaluación

1. ¿Qué es competitividad?
2. Explique porque se es competitivo en el precio, la marca, el producto y el servicio.

2.6. Productividad

Se define como la relación entre “cantidad de bienes o servicios producidos con la cantidad de recursos utilizados”

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

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

- ✘ Recursos humanos
- ✘ Relaciones laborales

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

- ✘ Tecnología
- ✘ Organización
- ✘ Condiciones de trabajo
- ✘ Generando un buen clima organizacional entre otros.

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

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

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

Nota: Se es productivo si se dan resultados económicos.

Ejercicio de autoevaluación

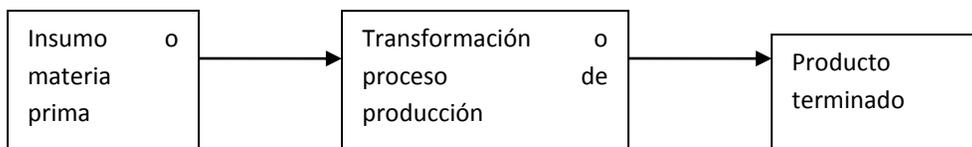
- a. ¿Qué es productividad?
- b. ¿Cómo se logra la productividad en los negocios?

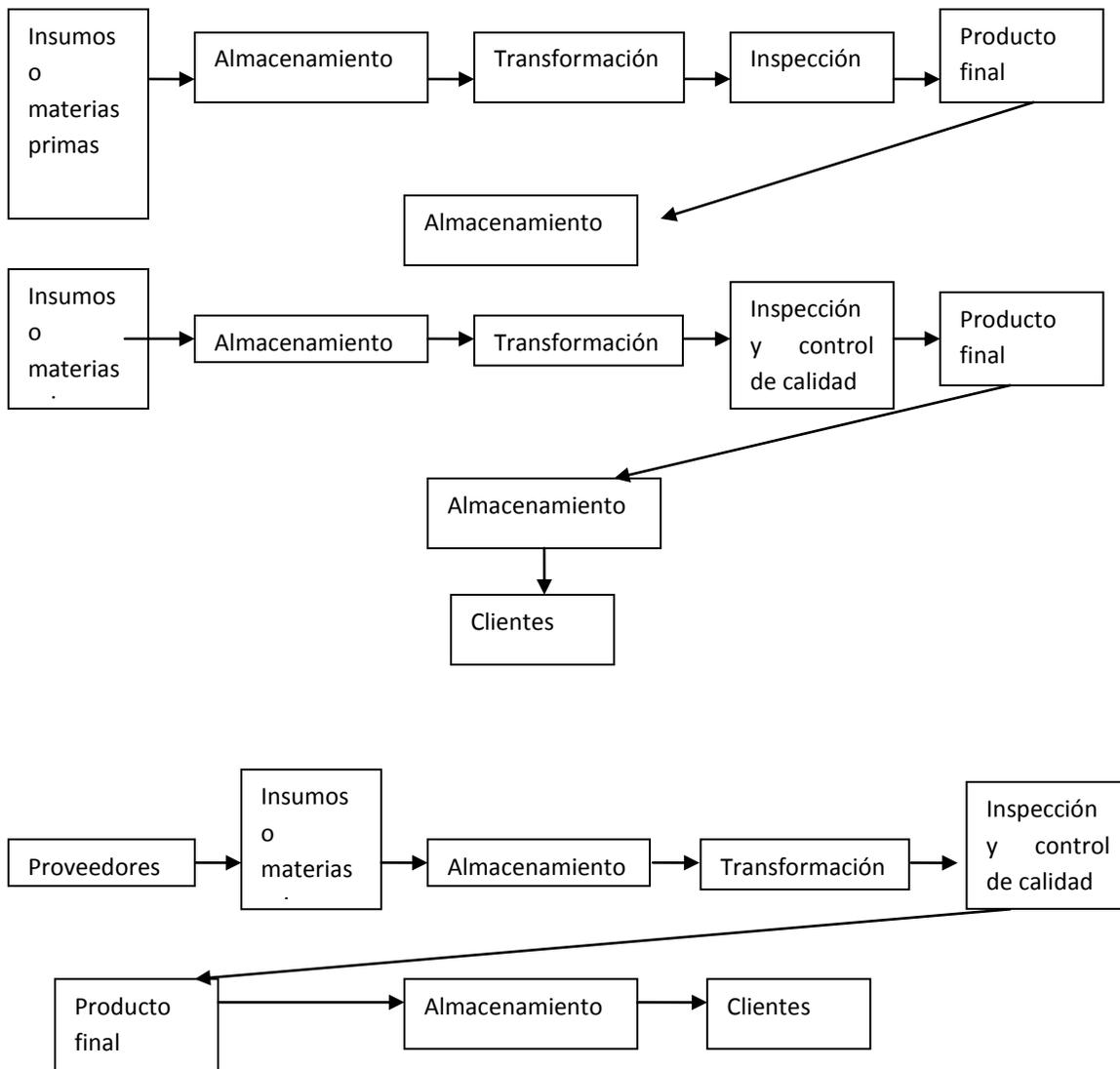
2.7. Producción

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

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

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





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

Las empresas tienen cuatro elementos que tienen que influir para que éstas puedan funcionar:

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

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

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

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

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

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

Son, fundamentalmente, los elementos del mercadeo; estar pendiente del comportamiento de cada uno de ellos nos puede dar ventajas sobre los demás.

- ✘ **Distribuidores.** Son las personas que directa o indirectamente ponen los productos a disposición de los clientes o consumidores finales.
- ✘ **Clientes.** Son las personas o empresas que compran o comprarán nuestros productos o servicios.

Existen los siguientes tipos de clientes:

- ✓ Actuales
- ✓ Potenciales
- ✓ Internos
- ✓ Externos

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

Ejercicio de autoevaluación

- a. Elabore un esquema donde se refleje un sistema de producción
- b. En los negocios porque son importantes los: proveedores, distribuidores, la competencia y los clientes.
- c. Investigue que tipo de clientes afectan los negocios

2.8. Administración como ciencia técnica o arte

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

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

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

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

- a. Estudio de tiempos y estándares de producción.
- b. Supervisión funcional.
- c. Estandarización de las herramientas de trabajo.
- d. Planeación de tareas y cargos.
- e. Ahorro de tiempo en las tareas.
- f. Guías de instrucciones.

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

- g. Tareas asociadas a incentivos.
- h. Clasificación de los productos y materias primas.
- i. Diseño de rutinas de trabajo entre otros¹⁰.

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

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

✘ **Organización racional del trabajo.** Sus principales características son:

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

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

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

✘ **La administración como arte.** Existen quienes aseguran que para administrar se requiere de mucha habilidad y que siendo esta una característica para practicar algún arte, entonces consideran que se puede calificar como arte.

Señalan que para administrar una empresa el dueño debe tener las habilidades que tiene quien pinta un cuadro, construye, elabora un mueble, elabora artesanías ...

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

¹⁰ Ibid

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

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

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

Fundamento----- reglas (normas)

- ✘ **Ciencia.** Son conocimientos ordenados en forma lógica que tiene validez universal fundamentada en teorías claras.

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

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

Fundamento----- en leyes y principios

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

Objeto-----su aplicación y utilidad.

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

Fundamento-----principios y reglas aplicables.

Ejercicio de autoevaluación

- ¿Qué es arte?
- ¿Qué es técnica?
- ¿Qué es ciencia?
- ¿Por qué la administración se reconoce como ciencia?
- ¿Por qué se reconoce como arte?
- ¿Por qué se reconoce como técnica?

2.9. Clasificación de las empresas

Antes de definir estas clasificaciones definamos primero:

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

Todo esto con el fin de satisfacer necesidades, gustos y deseos de los clientes y para esto se requiere saber armonizar los recursos con los que se cuenta.

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

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

❖ **Por su tamaño.**

- ✘ **Microempresa.** Cuando las empresas tienen de 1 a 10 trabajadores y escasos recursos tanto económicos como técnicos, a veces se confunden con “famiempresas”
- ✘ **Pequeñas.** Son las que tienen poco capital, menos de 20 empleados y cubren por lo general mercados locales.
- ✘ **Medianas.** Con menos de 100 empleados y alcanzan a llegar a algunas partes del territorio Nacional, tienen medianos capitales.
- ✘ **Grandes.** Cuentan con más de 100 empleados y cubren, inclusive, mercados internacionales, son empresas por lo general de grandes capitales.

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

❖ **Por su actividad.**

- ✘ **Agropecuarias.** Son las que se dedican a explotar el campo, cosechando, sembrando, levantando y engordando ganado. Llamado el sector primario de la economía.
- ✘ **Industriales.** Son las que se dedican a transformar materias primas en productos terminados. Llamado el sector secundario de la economía.

- ✘ **Comerciales.** Su actividad es comprar y vender productos o servicios, no existen procesos de elaboración de productos.
- ✘ **Servicios.** Su actividad como su nombre lo indica es vender o prestar servicios. Llamado el sector terciario de la economía.
- ❖ **Por el origen del capital.**
 - ✘ **Públicas.** Cuando el estado, llámese Nación, departamento o Municipio, es el propietario.
 - ✘ **Privada.** Cuando los dueños del negocio o socios son particulares, llámese personas naturales o jurídicas.
 - ✘ **Mixta.** Cuando existe combinación de capitales entre público y privado

También existe empresas con:

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

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

Ejercicio de autoevaluación

- a. ¿Qué es una empresa agrícola?
- b. ¿Qué es una empresa industria?
- c. ¿Qué es una empresa comercial?
- d. ¿Qué es una empresa de servicios?
- e. ¿Qué es una empresa agro industrial?
- f. ¿Qué es una empresa industrial y comercial?
- g. ¿Qué es una empresa pública?
- h. ¿Qué es una empresa privada?
- i. ¿Qué es una empresa de economía mixta?

2.10. Organigrama

Los organigramas siempre reflejan cómo está constituida la empresa, llámese en departamentos gerencia secciones...

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

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

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

Ejercicio de autoevaluación

Diseñe o investigue un organigrama e identifique en el:

- a. Órdenes jerárquicos
- b. División de dependencias
- c. De una explicación de las preguntas a y b

3. ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

OBJETIVO GENERAL

Explorar las diferentes escuelas y características de la administración.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

3.1. Prueba inicial

A continuación enumeramos las diferentes teorías administrativas, que serán tema de investigación para los alumnos, en cada una de ellas deben determinar:

- a. Características de la teoría
- b. Personajes que originan dicha teoría
- c. Aportes a la administración de hoy.

3.2. Teorías administrativas

A continuación enumeramos las diferentes teorías administrativas, que serán tema de investigación para los alumnos, en cada una de ellas deben determinar:

- ✘ Administración científica.
- ✘ Teoría clásica de la administración.
- ✘ Teoría de las relaciones humanas.
- ✘ Teoría neoclásica de la administración.
- ✘ Administración por objetivos.
- ✘ Modelo burocrático de la administración.
- ✘ Teoría estructuralista de la administración.

- ✘ Teoría del comportamiento humano.
- ✘ Teoría del desarrollo organizacional.
- ✘ Cibernética y administración.
- ✘ Teoría matemática de la administración.
- ✘ Teoría de sistemas.
- ✘ Teoría contingencia.
- ✘ Teoría de las relaciones humanas.

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

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

Ejercicio de autoevaluación

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

3.3. Características de Las Diferentes Teorías Administrativas

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

Ejercicio de autoevaluación

- a. Realizar un cuadro comparativo de tres de las diferentes teorías administrativas.
- b. Analice que tipo de teoría administrativa se está desarrollando o se puede desarrollar en su empresa.

4. INTRODUCCIÓN AL PROCESO ADMINISTRATIVO

OBJETIVO GENERAL

Describir el proceso administrativo y sus funciones en la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

4.1. Prueba inicial

Responda el siguiente cuestionario:

1. ¿Qué entiende usted por planeación?
2. ¿Qué entiende por organización?
3. ¿Qué entiende por ejecución?
4. ¿Qué es control?

4.2. Proceso administrativo

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

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

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

Dice FAYOL, citado por Silíceo: “el gerente debe su éxito no solo a sus cualidades como gerente, sino también a los métodos que usa para lograr los objetivos”¹¹

Según el las empresas se dan las siguientes funciones:

- ✘ **Funciones técnicas.** Es la relación que existe entre las funciones de elaborar los productos o prestar los servicios propios de la empresa y la tecnología que se utiliza.
- ✘ **Funciones comerciales.** Es el intercambio, llámese compra o venta de estos productos o servicios. siempre en función de buscar ganancias para los dueños.
- ✘ **Funciones financieras.** Esta se encarga de buscar y gerenciar el dinero, hoy en día son llamadas gerencias financieras.
- ✘ **Funciones de seguridad.** Su labor es proteger y conservar los bienes de la empresa y entre ellos el recurso “supuestamente” más importante que son las personas.
- ✘ **Funciones contables.** Se encarga de los balances, presupuestos inventarios... de la empresa.
- ✘ **Funciones administrativas.** Es la que se encarga de acondicionar o integrar las demás funciones.

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

En la función administrativa es donde se origina realmente el **Proceso Administrativo**.

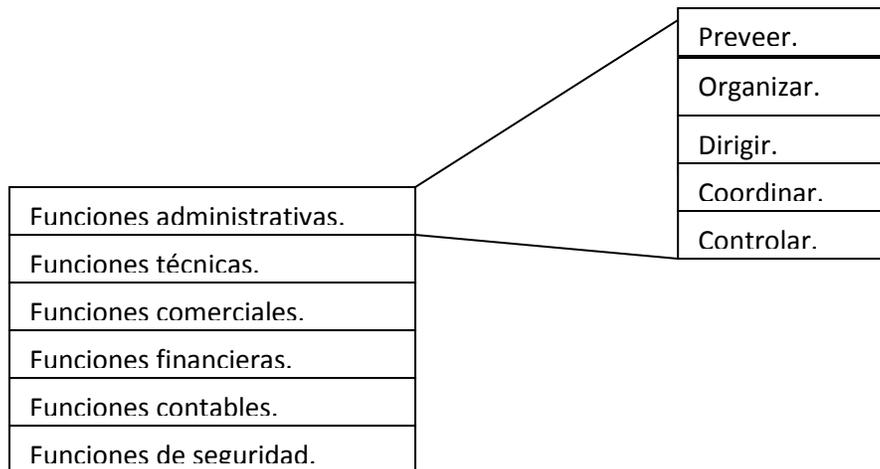
Como ya lo definimos se encarga de:

¹¹ SILICEO, Alfonso. Líderes para el siglo XXI. México, Mc Graw Hill. 1997

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

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

El siguiente cuadro nos ilustra ampliamente lo anterior:



CHIAVENATO, Idalberto. P.:105.

A continuación vamos a analizar, en forma más detallada, cada etapa del proceso administrativo.

Ejercicio de autoevaluación

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

4.3. Planeación

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

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

La planeación debe tener un ordenamiento para poderla llevar a cabo y estaría dado por:

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

Las empresas tienen varios objetivos, unos más importantes que otros, dependiendo del nivel jerárquico desde donde se planteen, es decir, existen objetivos para:

- ✓ Gerencias
- ✓ Divisiones
- ✓ Departamentos
- ✓ Secciones
- ✓ Parte operativa entre otros.

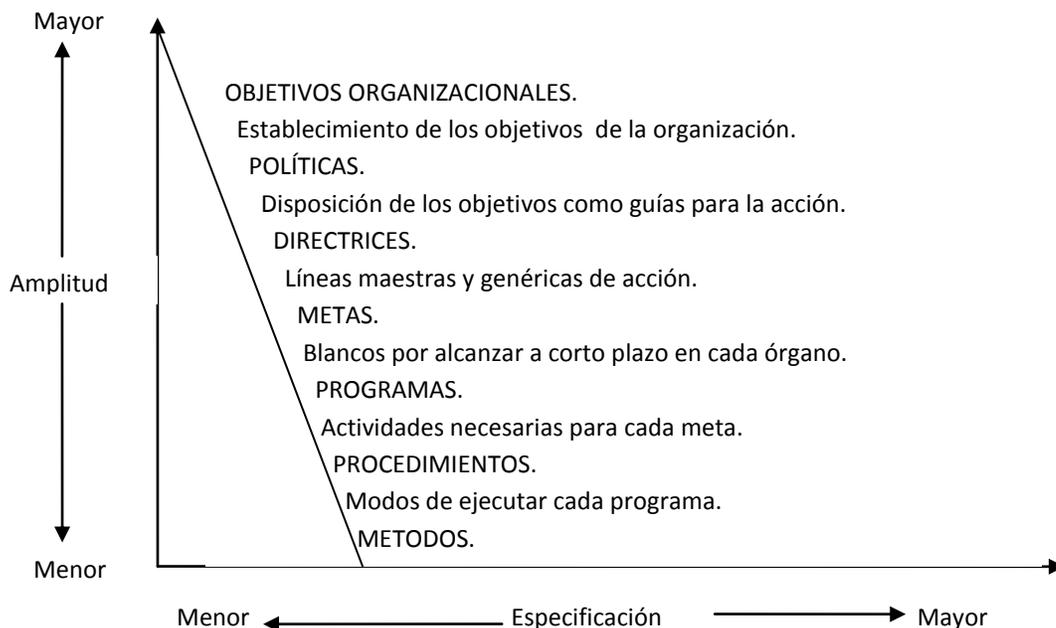
Veamos entonces cual es el orden que se le puede dar a esos objetivos

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

La planeación tiene objetivos a:

- ✓ Largo plazo, que buscan cumplir las políticas de la empresa, y
- ✓ Corto plazo, que buscan cumplir con lo que se hace a diario.

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



CHIAVENATO, Idalberto. P.:251.

- ❖ **Cobertura de la planeación.** Veamos a continuación los tres niveles que existen de planeación

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

- ✓ Proyectada a largo plazo.
- ✓ La empresa se ve como una sola unidad.

- ✓ Los objetivos se fijan desde la alta gerencia de la empresa.

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

- ✓ Proyectada a corto plazo por lo general a un año.
- ✓ Abarca como lo planteamos departamentos, direcciones..., estos deben cumplir esos objetivos con los recursos que se les asigne.
- ✓ Los objetivos los definen cada departamento, dirección o sección.

C. Operacionales. La tarea de cada uno de los operarios es previamente planeada y es lo que debe realizar a diario.

Entre sus características están:

- ✓ Proyectada a corto plazo, casi de diario cumplimiento.
- ✓ Abarca cada tarea o actividad personal aisladamente.
- ✓ Busca el logro de metas específicas.
- ✓ Es cada tarea o actividad o función del empleado.

❖ **Tipos de planes.** Por lo general la planeación da sus frutos cada año (PLAN), los planes tienen el propósito de prevenir, programar y coordinar.

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

Existen los siguientes tipos de planes:

- ✘ **Relacionados con métodos.** Denominados también procedimientos, formas de hacer el trabajo y ejecutarlo.
- ✘ **Relacionados con el dinero.** Llamados también presupuestos, son los relacionados con los costos, ingresos y gastos en un tiempo predeterminado.
- ✘ **Relacionados con el tiempo.** Son programas o programaciones, algunos los llaman cronogramas y en ellos se describen las actividades y el tiempo en el que se deben desarrollar.

- ✘ **Relacionados con comportamientos.** Son normas o reglamentos y se encargan de regular, como su nombre lo dice, la forma de actuar y de comportarse en los sitios de trabajo, en algunos casos existen los llamados códigos disciplinarios.

Ejercicio de autoevaluación

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

4.4. Organización

Veamos algunas definiciones de organización, palabra que se puede interpretar de varias formas:

- ✘ **Organización como entidad social.** Personas que interactúan entre ellas para lograr objetivos comunes.
- ✘ **Organización.** Es cualquier cosa que el hombre quiera lograr o hacer y siguiendo una lógica lo puede conseguir.

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

- ✘ **Organización formal.** Es cuando el trabajo se divide racionalmente o sea personas ocupando los cargos para los cuales son aptos o competentes. Estas funciones deben estar claramente establecidas en los manuales de funciones que deben tener las empresas.
- ✘ **Organización informal.** Es la que surge espontáneamente, se da por una relación de respeto, de unas buenas relaciones humanas de quienes ocupan cargos de manejo. Este tipo de organización no figura en ningún organigrama y las personas la acogen por los elementos ya mencionados, ya que ven éstas personas como ejemplo o líderes.
- ✘ **Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo.** Como ya lo expresamos organización o administrar es el acto integrar o estructurar los recursos de la empresa y establecer una acertada relación entre ellos.
- ✘ La organización aparece como la segunda función del proceso administrativo depende de la planeación, dirección y control para conformarlo.

- ✘ Para que el proceso se cumpla, los integrantes de la empresa deben tener claramente definidas sus funciones y niveles jerárquicos y que no se generen confusiones o conflictos, esto se puede lograr si se dan las siguientes características:
 - ✓ Señalar cuales son las actividades específicas para alcanzar los objetivos de la empresa.
 - ✓ Agrupar estas actividades en un orden lógico, gerencias, departamentos, secciones,...
 - ✓ Escoger las personas idóneas para ocupar estos cargos y darles las funciones acertadas para que puedan cumplir con sus objetivos.
- ✘ **Cobertura de la organización.** Todas Las organizaciones son diferentes, sin embargo para todas podemos definir la cobertura en tres niveles:
 - ✓ **Nivel global.** Es la organización que abarca toda la empresa en su totalidad.
 - ✓ **A nivel de departamentos.** Es la organización que abarca a cada parte de la empresa llámese departamento, sección o dirección.
 - ✓ **A nivel de tareas y operaciones.** Es la organización que abarca cada tarea, función o actividad de los empleados de la empresa.

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

CHIAVENATO, Idalberto. P.:257.

Ejercicio de autoevaluación

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

4.5. Dirección

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

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

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

En la dirección se dan dos elementos necesarios para lograr los objetivos: **Autoridad y poder**, si se quieren lograr estos objetivos, las personas necesariamente deben ser dirigidas e influenciadas mediante esta autoridad o este poder, se puede hacer por:

- ✓ Persuasión
- ✓ Coacción
- ✓ Sanciones
- ✓ Recompensas entre otros.

✘ **Poder.** Es la capacidad o “potencialidad que tiene una persona para influir sobre los demás, algunas veces este poder se da inclusive sin que la persona lo sepa. Este poder no tiene nada por escrito solo se logra por respeto o por temor, en fin, es algo más informal que establecido en algún documento o reglamento.

✘ **Autoridad.** Es ya poder, pero este si “institucionalizado” y se refiere al poder que da un cargo en la empresa y genera inmediatamente una relación entre ese jefe y el empleado. Esta autoridad debe estar claramente reflejada en los manuales de procedimientos de la empresa para que no existan abusos y muy bien definidos en los organigramas para que las personas no se confundan.

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

✘ Cobertura del poder

- ✓ **Dirigir.** Es saber interpretar y conocer los planes y luego tener las capacidades de dárselos a conocer a los demás, para lograr esto veamos cómo se puede dar:

Directores dirigen gerentes

Gerentes dirigen supervisores

Supervisores dirigen operarios, obreros.

Como vemos, la dirección se puede dividir en tres niveles:

- ✘ **Nivel global.** Es la dirección que abarca la empresa en su totalidad, se llama el NIVEL ESTRATEGICO DE LA EMPRESA, esta dirección le pertenece al director, la persona más importante de la empresa.
- ✘ **Nivel de departamento.** Es la dirección que abarca a cada uno de los departamentos y que lo ejercen los jefes de estos, se llama el NIVEL TÁCTICO DE LA EMPRESA.
- ✘ **Nivel operativo.** Es la dirección que abarca a los grupos de persona y sus tareas a cumplir, es ejercida los supervisores, directamente sobre los operarios o base operativa de la empresa, se llama el NIVEL OPERACIONAL DE LA EMPRESA.

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

CHIAVENATO, Idalberto. P.:259.

- ✘ **Control.** Es la cuarta función del proceso administrativo y se encarga de velar porque lo que se planeó si se cumpla bajo los parámetros establecidos y si no se hace tener la capacidad de corregir, este control se realiza bajo los siguientes conceptos:
- ✓ **Función restrictiva y coercitiva.** Utilizado para impedir comportamientos o limitarlos, en este caso se puede decir que el control es negativo, se da porque en las empresas se debe controlar a las personas para que cumplan los códigos establecidos de comportamientos.
- ✓ **Como sistema automático de regulación.** La dirección debe estar preparada para detectar irregularidades o desviaciones en los procesos que se dan en la empresa para lograr los objetivos, cuando estos problemas se presentan se deben implementar mecanismos para corregir la situación, lo importante es saber que inconvenientes se pueden presentar y tener las respuestas.
- ✓ **Como función administrativa.** Podemos decir que es el control ya como parte fundamental del proceso administrativo, como ya lo expresamos es la cuarta función y su finalidad es asegurarse que lo que se planeó, se organizó y se direccionó si se cumpla correctamente.

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

- ✘ **Establecer criterios de medida.** Es el desempeño que se quiere, se refiere a las normas existentes para tomar decisiones. Estos estándares se reflejan en tiempo, dinero, calidad, costos, gastos, utilidades entre otros.
- ✘ **Observación del desempeño.** Mediante el método utilizado en investigación de mercados llamado la **Observación**, se obtiene información sobre lo que se controla. Es importante para controlar a las personas y su desempeño cuando están realizando sus tareas, lo significativo es tener conocimiento de que se está controlando para que no se presenten confusiones.
- ✘ **Comparación del desempeño con lo establecido.** Todo lo que el hombre desarrolle está condicionado a: errores, desviaciones, variaciones, lo importante es que el control esté preparado para corregir estas novedades y no se apartar de lo que realmente se planeó.
 - La comparación es mirar que se tiene como objetivo y que está haciendo la persona, si existen novedades, tomar las decisiones para encausar a las personas nuevamente.

- ✘ **Acciones correctivas.** Como su nombre lo dice, los encargados del control de la empresa deben tomar acciones para volver a la armonía que se necesita para cumplir los objetivos¹².

 - ✘ **Cobertura del control.** Como vimos la planeación es la cabeza del proceso administrativo y el control se encarga prácticamente de “cerrar” ese proceso, la cobertura del control como en la planeación se da en cada uno de los niveles de la empresa, o sea, control a nivel:
 - ✓ Estratégico
 - ✓ Táctico
 - ✓ Operativo.

 - ✘ **Dinámica administrativa.** La dinámica administrativa es la forma como funcionan esas actividades que se desarrollan para darles “vida” y se pueden definir como: integración, mando y control.

 - ✘ **Integración.** Reúne las siguientes actividades , fundamentales en las empresas:
 - ✓ **Reclutamiento o selección de personal.** La palabra reclutamiento es tomada por la administración del lenguaje de la milicia, su significado es buscar personas o trabajadores aptos para desarrollar las labores gerenciales u operativas.
 - ✓ **Introducción.** Es contar con los mecanismos o tecnología apropiada para saber si estas personas que ocuparan los cargos si son las adecuadas, es el aporte técnico para seleccionar el personal.
 - ✓ **Desarrollo.** Luego de ese proceso anterior, viene el adiestramiento o la preparación de esas personas escogidas, en algunos procesos se llama la inducción.
- Nota:** es bueno destacar que las empresas de hoy no buscan personal para capacitar, lo buscan ya capacitado (por competencias).
- ✘ **Mando.** Esta actividad también se da bajo dos funciones:
 - ✓ **Autoridad.** Es una función difícil de asimilar, ya que los empleados en las organizaciones miraban el mando sólo con temor y se le daba un respeto a veces no

¹² OP, Cit. MURILLO.

merecido, hoy en día quienes ejercen el mando se miran más como colaboradores o coordinadores de funciones pero sin perder sus responsabilidades.

- ✓ **Comunicación.** Es la base fundamental de una buena relación entre las funciones estratégicas, tácticas y operativas de la empresa , se debe dar en forma vertical y horizontal si se quiere que todos los integrantes de la empresa entiendan y cumplan con los objetivos.

- ✘ **Control.** Que se plantea en los siguientes pasos:
 - ✓ **Fijación y establecimiento.** Que controles se deben establecer en cada proceso, reconociendo cuales son los más efectivos para que las personas que participan en la labor cumplan los objetivos.

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

 - ✓ **Interpretación de resultados.** Puede arrojar los siguientes resultados luego de la comparación realizada:
 - Se obtuvo realmente lo que se esperaba.
 - Se obtuvo solo una parte de lo esperado.
 - Se obtuvo más de lo esperado.
 - Se presentaron otros resultados, negativos o positivos, distintos a los esperados.

Ejercicio de autoevaluación

Investigue:

1. ¿Qué es mando?
2. ¿Qué es autoridad?
3. ¿Qué es autoridad formal e informal?
4. Plantee un ejemplo de autoridad formal e informal.

Actividad General de la unidad 3

1. CONTESTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO:

- a. La dinámica administrativa tiene las siguientes funciones.

1. INTEGRACIÓN

- a. Reclutamiento y selección.
- b. Introducción.
- c. Desarrollo.

2. MANDO

- a. Autoridad.
- b. Desarrollo.

3. CONTROL

- b. En El Proceso de Administrar Investigar.
 - a. Administración estratégica.
 - b. Selección de misión, visión y metas.
 - c. Análisis interno y externo.

c. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA (Investigar)

- a. Nivel funcional.
- b. Nivel de negocio.
- c. Nivel corporativo.
- d. Estrategias globales.

d. En la implementación de la estrategia investigar.

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

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

5. ADMINISTRACIÓN CLÁSICA VERSUS ADMINISTRACIÓN POR LIDERAZGO

OBJETIVO GENERAL

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

5.1. Prueba inicial

Para usted:

1. ¿Qué es una misión?
2. ¿Que define una misión?

5.2. El proceso de administrar o administración estratégica

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

- ✘ **Selección de la misión y metas.** Todas las empresas deben tener una misión, una visión que se deben cumplir para cumplir los objetivos que se plantea la empresa veamos continuación algunas definiciones que nos pueden ayudar a comprender que

significan estos dos términos para cualquier organización independiente de la actividad que desarrollen.

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

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

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

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

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

Hoy en día se sugiere que esta visión sea a corto plazo y que en ella se defina claramente la fecha en que se debe cumplir, ejemplo:

No decir en cinco años ser..., sino en el año 2015...

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

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

- ✘ **Análisis externo.** Las empresas no están solas, y deben estar en alerta porque en su entorno se generan unos sinnúmeros de situaciones que la pueden afectar negativa o positivamente.
 - Los parámetros que debe estar mirando constantemente el dueño del negocio lo podemos definir así:

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

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

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

- ✓ Eficiencia
- ✓ Eficacia
- ✓ Innovación
- ✓ Calidad
- ✓ Aceptación por los clientes entre otros.

✘ **Selección estratégica.** Cuando se detectan las fortaleza o debilidades, la empresa genera unas matrices que se denominan, Según Tannenbaum: FODA O DOFA, donde:

F: FORTALEZAS

O: OPORTUNIDADES

D: DEBILIDADES

A: AMENAZAS¹³.

En las empresas se dan estrategias en los siguientes niveles:

- ✓ **A nivel funcional.** Estas estrategias buscan mejorar la efectividad en los procesos que se dan en el interior de la empresa como en la fabricación, manejo de las materias primas mercadeo entre otros.
- ✓ **A nivel de negocios.** Es la posición o mejor la participación que tiene en el mercado la empresa, se identifica cuando se compara con las otras que tienen por objeto elaborar los mismos productos o prestar los mismos servicios.

¹³ TANNENBAUM, I. Weschlerf e F. Maparik. LideranCa e OrganizaCa. Atlas. Sao Pablo. 1970

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

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

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

- ✓ **A nivel corporativo.** Las empresas deben enfocarse solo en lo que saben hacer y a esto deben dedicarse ya que es lo que le genera rentabilidad.

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

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

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

- ✓ **Diseño de la estructura organizacional.** Cuando existe claridad del objeto de la empresa y los perfiles que se necesitan para que las personas desempeñen estos cargos, se empiezan a asignar responsabilidades.

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

- Dividir mejor la organización.
- Dividir adecuadamente los niveles de autoridad.
- Dividir adecuadamente los niveles de control.
- Buscar una adecuada integración entre las personas los procesos y los recursos.

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

- ✓ **Sistemas de control.** Encontrar los mecanismos que se ajusten y ayuden a evaluar que lo que se haga si es realmente lo que se planteó en los objetivos o metas de la empresa; es controlar las acciones para que estos se logren.

- ✓ **Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.** Es garantizar que se han escogido acertadamente la estrategia, la estructura y los controles y que se den en forma armonizada para que nos ayuden a lograr lo que se quiere en la empresa.
- ✓ **Manejo de conflictos.** Quizás uno de los retos más grandes en una empresa es manejar las distintas formas de ser de las personas.

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

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

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

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

Ejercicio de autoevaluación

1. ¿Cuáles son los componentes de una misión?
2. ¿Cuáles son los compromisos de una misión?
3. ¿Qué es una visión?
4. ¿Que define la visión?
5. ¿Cuáles son los componentes de una visión?
6. ¿Cuáles son los compromisos de una visión?

5.3. Contexto administrativo

La administración se debe mostrar a través del tiempo en sus diferentes etapas o fases; muchas culturas le han aportado, durante el tiempo, un sinnúmero de características.

Algunas definiciones de contexto son:

Para la RAE es el “entorno físico o de situación, ya sea político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el cual se considera un hecho”¹⁴.

“Conjunto de circunstancias que rodean o condicionan un hecho”¹⁵.

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

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

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

- ✘ **Administración de los egipcios.** Fueron fuertes y aún conservan su poderío en el manejo de las comunicaciones, pero sobre todo en el sector marítimo, en el uso de la tierra por parte del pueblo, sistemas funcionales burocráticos, y de una verdadera centralización del poder. Esta forma de administración Weber la llamo: “SISTEMA BUROCRÁTICO DE LA ADMINISTRACIÓN”.

¹⁴ Diccionario de la lengua española [online] contexto. Recuperado el 27 de marzo de 2010 de:
<http://www.wordreference.com/es/en/frames.asp?es=contexto>

¹⁵ Wordreference: contexto [online] Recuperado el 27 de marzo de 2010 de:
<http://www.wordreference.com/definicion/contexto>

- ✘ **Administración de los romanos.** Si bien en un principio los romanos eran una monarquía, fue a partir del año 509 antes de cristo cuando se empiezan a dar los principios de república y es aquí donde los ciudadanos participan en eventos como:
 - ✓ **Comicios.** Eventos para poder elegir y ser elegidos.
 - ✓ **Ediles.** Para la toma de decisiones.
 - ✓ **Magistrados.** Que se elegían por un período de un año para gobernar el país.
 - ✓ **Pretores.** Cuidaban de la justicia.
 - ✓ **Magistrados.** componían el senado y tomaban decisiones, controlaban la política, tanto interior como exterior.
 - ✓ **Ejército.** O soldados que estaban completamente preparados para defender su territorio, pero preparados también para arar la tierra, se encargaban de esta actividad en tiempos de paz.
- ✘ **Administración griega.** Se puede decir que ha sido la más trágica de todas ya que atraviesa las siguientes etapas:
 - ✓ **Monarquía.** Donde todo el poder era del rey, quien manejaba a su antojo la administración pública y la justicia.
 - ✓ **Aristocracia.** Lo podemos llamar el país gobernado por la clase alta o los ricos, estos tomaban todas las decisiones y el pueblo solo acataba lo que ellos, que eran dueños de todo, les impusieran.
 - ✓ **Tiranías.** Es el gobernante que se gana el poder por la fuerza, su poder se refleja en el temor de la gente del pueblo y su incapacidad de responderle al poderío de este tirano, ya que maneja el ejército.
 - ✓ **Democracia.** Puede que para algunos no sea perfecta, pero si se puede decir que es el sistema de gobierno más justo, ya que le da participación a todas las personas, independientemente del estrato social al que pertenezcan.

A pesar de lo trágico que fue la administración para los griegos, algunos aseguran que fueron ellos quienes aportaron el sistema DEMOCRATICO, y que fueron ellos los primeros que lograron una verdadera participación de los “pobres” en la toma de decisiones del estado.

- ✘ **Administración en la edad media.** Esta época se caracteriza por que se daba lo que llamamos:

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

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

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

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

- ✘ **Administración en la edad moderna.** Aparecen varias ramas del poder que se encargan de controlarse unas a otras, en nuestro caso, y sobre todo en las democracias, aparecen el poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

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

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

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

Ejercicio de autoevaluación

1. ¿Qué es delegar?
2. ¿Criterios para delegar?
3. ¿Requisitos para delegar?
4. ¿Grados de delegación?

5.4. Transformación organizacional

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

“liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de la comunicación humana”¹⁶.

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

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

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

¹⁶ R. Tannenbaum, I. Weschlerf e F. Maparik, Liderança e OrganizaÇã, São Pablo, Ed. Atlas, 1970.

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

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. P.:171.

✘ **Las gestiones en el liderazgo.** Si miramos la gestión como la capacidad de conseguir resultados, entonces, podemos definir que la capacidad de gestión del líder se da cuando encuentra con los recursos asignados, los resultados esperados por la empresa.

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

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

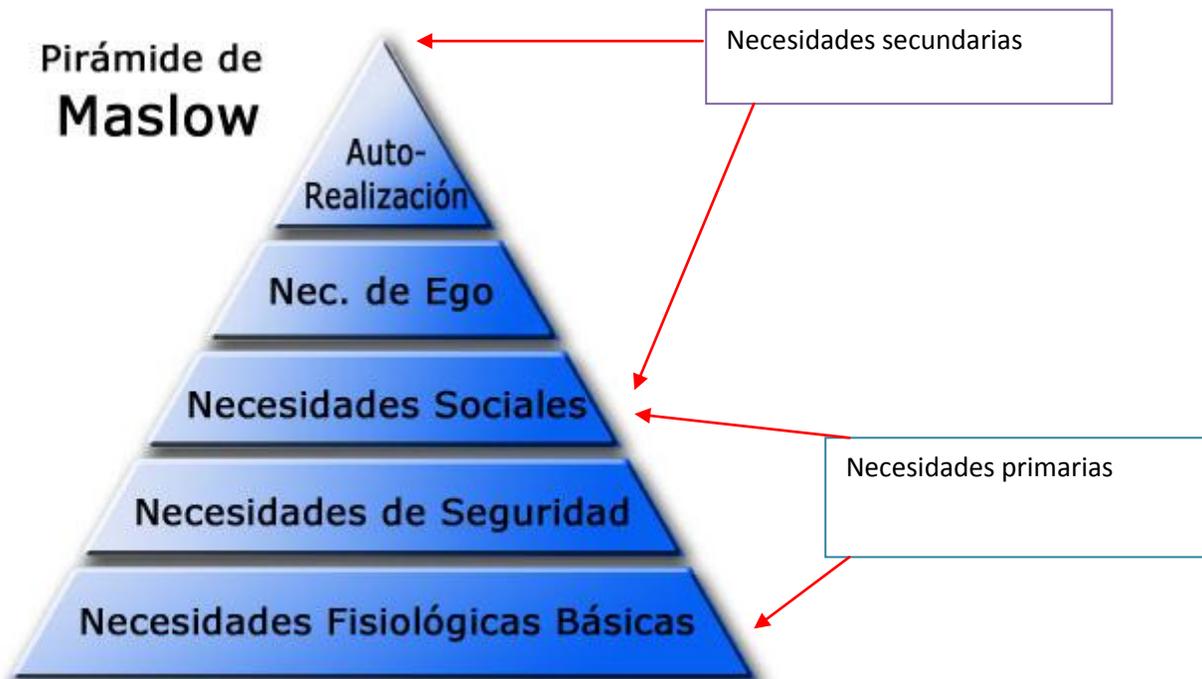
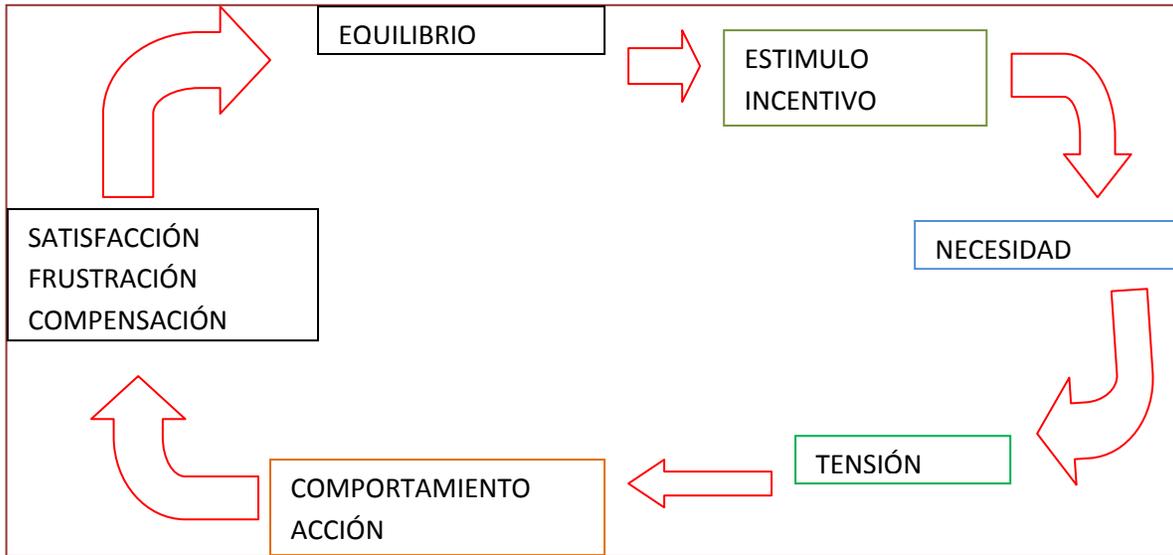
No es lo mismo administrar una empresa cuando se tiene una buena posición económica, que cuando no se tiene dinero, en esta última es cuando el líder mide su capacidad de gestión.

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

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

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

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



✘ **Manejo del tiempo.** El buen manejo de los horarios en las organizaciones, permite el desempeño adecuado de las funciones, pero para el buen uso del tiempo también se tienen que dar unas instrucciones claras, la información debe ser confiable y que no permita desvíos en los procesos. En el documento publicado por INFOBAE encontramos que:

Prevenir es ganar tiempo

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

No confundir buena administración del tiempo con apuro

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

Divide y vencerás

Al concentrarnos sino una sola tarea por vez, no sólo administraremos bien el tiempo, sino que ganamos en eficiencia, las diversas tareas nunca se superponen y no producen confusión y fatiga¹⁷.

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

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

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

- ✳ **Trabajo en equipo.** Si algo es complicado es "sincronizar" las personas para que a pesar de ser tan distintos apunten a cumplir los objetivos.

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

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

¹⁷ INFOBAE Como administrar el tiempo en forma eficaz. Argentina [online].recuperado el 19 de marzo de 2010 de: http://www.manuelteessi.com/entrevistas/infobae_profesional_como_administrar_el_tiempo_en_forma_eficaz.pdf

Cuando se logra el empoderamiento también se logran beneficios como:

Aumenta el compromiso por lo que se hace

Elimina obstáculos, sobretodo de liderazgos negativos

Genera confianza entre los integrantes del grupo

Aumenta la responsabilidad

Mejora la actitud al trabajo

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

Ejercicio de autoevaluación

Investigue los siguientes conceptos:

1. ¿Cómo se maneja el tiempo en la administración?
2. ¿Qué es dinámica de grupo?
3. ¿Qué es el grupo como instrumento de cambio?
4. ¿Qué es el grupo como meta del cambio?
5. ¿Qué es el grupo como agente de cambio?
6. ¿Cuáles características debe reunir un grupo?

Para usted:

- a. ¿Qué es un equipo?
- b. ¿Qué es trabajar en equipo?
- c. ¿Qué características debe tener el equipo?
- d. ¿Qué características debe tener un integrante del equipo?

Actividad General de la unidad 4

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

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

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

6. FUENTES

6.1.1. Fuentes bibliográficas

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

BENAVIDE (2003). Administration. Ed McGraw-Hill. 2003.

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

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

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

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

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

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

George Terry. Principios de Administración. México. 1981.

Gómez. Administración. MC GRAWHILL 2003.

HITT. Administración. Ed Pearson. 2006.

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

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

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

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

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

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

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

RODRÍGUEZ. Administración con enfoque estratégico. Trillas.

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

6.2. Fuentes Digitales o Electrónicas

INFOBAE Como administrar el tiempo en forma eficaz. Argentina [online].recuperado el 19 de marzo de 2010 de:

http://www.manueltessi.com/entrevistas/infobae_profesional_como_administrar_el_tiempo_en_forma_eficaz.pdf

Diccionario de la lengua española [online] contexto. Recuperado el 27 de marzo de 2010 de:

<http://www.wordreference.com/es/en/frames.asp?es=contexto>

Wordreference: contexto [online] Recuperado el 27 de marzo de 2010 de:

<http://www.wordreference.com/definicion/contexto>