



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

**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA**

Vicerrectoría de Educación a Distancia y virtual

2016



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

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

#### AUTOR

---

**Liliana Campiño Betancur**

Magíster en “Dirección y Gestión Pública Local para Directivos Municipales de Iberoamérica “. Unión Iberoamericana Municipalista UIM de España. Modalidad Virtual. septiembre 12 de 2013. Docente universitaria hace 16 años.

[lilicampio2@gmail.com](mailto:lilicampio2@gmail.com) [lilicampio2@hotmail.com](mailto:lilicampio2@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

---

**Jorge Mauricio Sepúlveda Castaño**

Decano de la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería

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

**Eduardo Alfredo Castillo Builes**

Vicerrector modalidad distancia y virtual

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

**Francisco Javier Álvarez Gómez**

Coordinador CUR-Virtual

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

#### GRUPO DE APOYO

---

Personal de la Unidad CUR-Virtual  
EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.  
Segunda versión. Marzo de 2012  
Tercera versión. Noviembre de 2015  
Cuarta versión Marzo 2016

**Derechos Reservados**



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

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 MAPA DE LA ASIGNATURA .....	5
2 UNIDAD 1 INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.....	6
2.1.1 Relacion de conceptos.....	8
2.1.2 OBJETIVO GENERAL .....	11
2.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
2.1.4 Tema 1: Definiciones y características de la administración.....	11
2.2 Tema 2: Relación de la administración con otras ciencias sociales .....	15
2.3 Tema 3: Administración como ciencia, técnica, arte.....	18
2.3.1 EJERCICIO DE APRENDIZAJE.....	20
2.3.2 TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	23
3 UNIDAD 2: ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	24
3.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	26
3.1.2 OBJETIVO GENERAL .....	30
3.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	30
3.2 Tema 1: Historia administrativa su origen y desarrollo histórico.....	30
3.3 Tema 2: Enfoque clásico de la administración .....	34
3.3.1 EJERICICIO DE APRENDIZAJE.....	41
3.3.2 TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	45
4 UNIDAD 3: ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACION.....	46
4.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS.....	49
4.1.2 OBJETIVO GENERAL .....	63

4.1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	63
4.2	Tema 1: Proceso administrativo .....	64
4.3	Tema 2: Modelo de planeación estratégica .....	67
4.3.1	EJERCICIO DE APRENDIZAJE .....	71
4.3.2	TALLER DE ENTRENAMIENTO .....	72
5	PISTAS DE APRENDIZAJE .....	74
6	GLOSARIO .....	79
7	BIBLIOGRAFÍA .....	86

# 1 MAPA DE LA ASIGNATURA

## FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

### PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

Facilitar herramientas para fomentar actitudes de autogestión que motiven a los estudiantes de la Corporación Universitaria Remington el estudio del proceso administrativo y modelo de planeación estratégica, que será el propósito fundamental de estudio de esta asignatura, con el fin de desarrollar medios productivos en los cuales se haga uso racional de los recursos disponibles, con perspectivas de generar su propio empleo y fortalecer el desarrollo económico y social de país.

### OBJETIVO GENERAL

Identificar el Proceso Administrativo, sus características y posibilidades de aplicación al manejo productivo de la empresa.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir correctamente la teoría general de la Administración.
- Diferenciar las diferentes etapas del pensamiento administrativo y sus orígenes.
- Implementar el proceso Administrativo y modelo de planeación Estratégica en las empresas colombianas que garantice su supervivencia, crecimiento y rentabilidad

#### UNIDAD 1

Introducción a la Teoría General de la Administración.

#### UNIDAD 1

Orígenes de la Administración

#### UNIDAD 1

Enfoque Clásico de la Administración.

## 2 UNIDAD 1 INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.



ADMINISTRACIÓN CONCEPTOS Y TEORÍAS UASDVIRTUAL [Enlace](#)



ADMINISTRACIÓN Y SOCIOLOGÍA [Enlace](#)



Relacion entre psicologia y administración [Enlace](#)

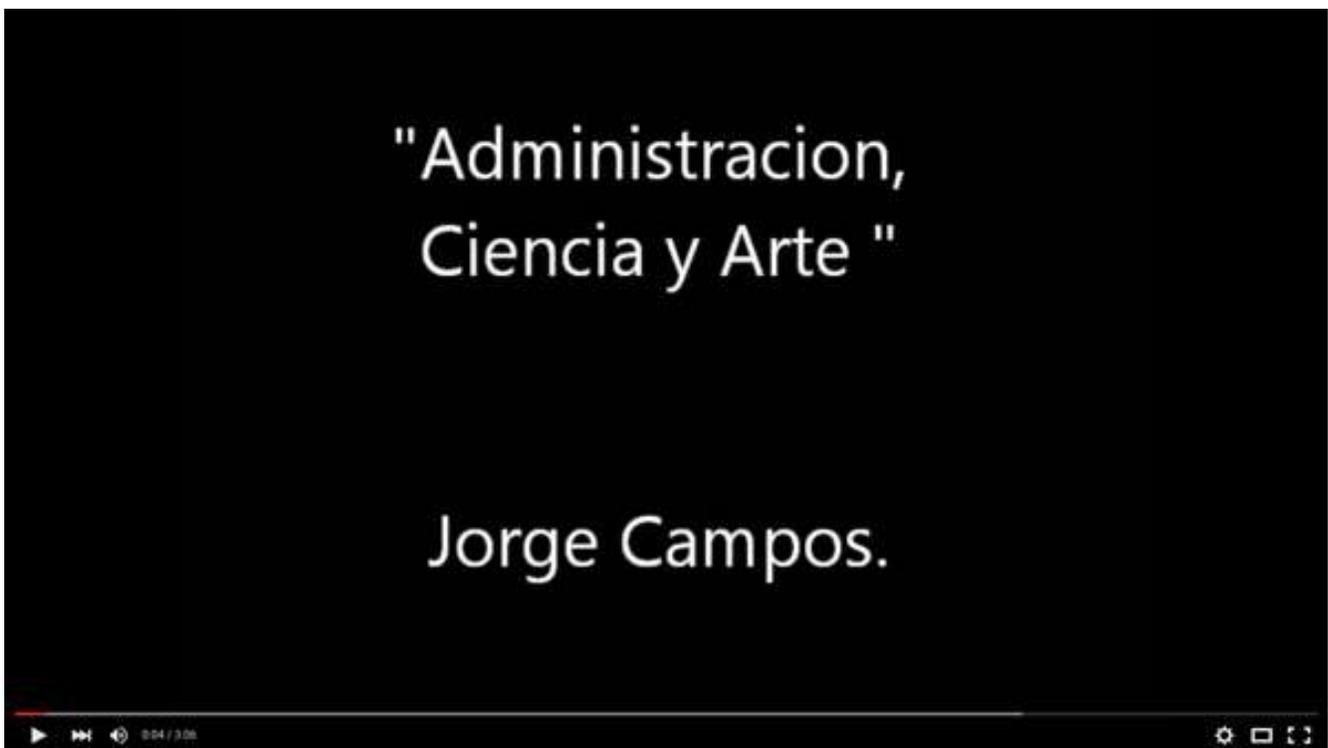


Tabla 1 ADMINISTRACION: ARTE, TECNICA O CIENCIA UPAV [Enlace](#)

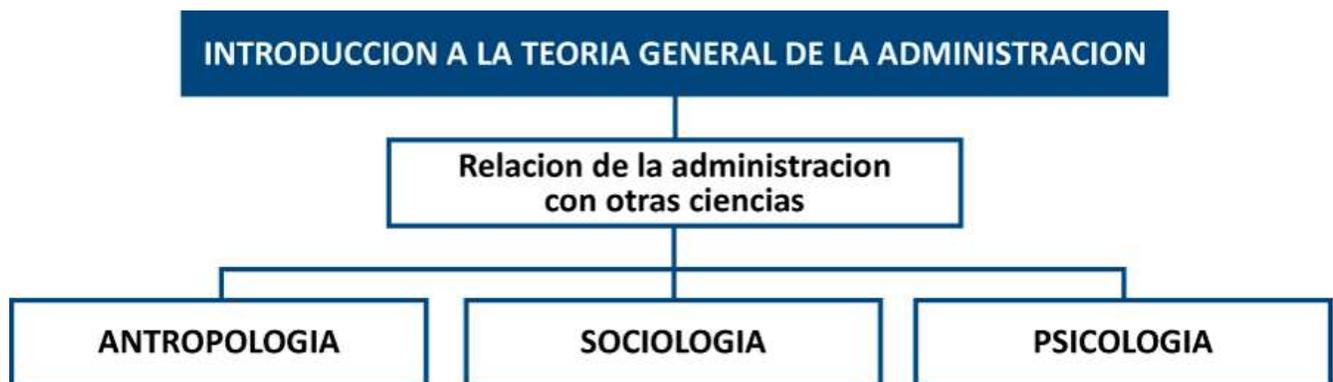
## 2.1.1 RELACION DE CONCEPTOS



Mapa conceptual 1: Definiciones y características de la administración



Mapa conceptual 2: Relación de la administración con otras ciencias



Mapa conceptual 3: Administración como ciencia, técnica arte.



**Definición del mapa conceptual:**

**Administración:** Es el [proceso](#) de lograr que las cosas se realicen por medio de la [planeación](#), [organización](#), delegación de [funciones](#), [integración](#) de [personal](#), [dirección](#) y [control](#) de otras personas, creando y manteniendo un [ambiente](#) en el cual la [persona](#) se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, [eficacia](#) y [eficiencia](#) y lograr así fines determinados.

**Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización

**Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién va a realizar la tarea?, implica diseñar el [organigrama](#) de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo se va a realizar la tarea?; ¿cuándo se va a realizar?; mediante el [diseño](#) de [proceso de negocio](#),<sup>3</sup> que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

**Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de [Control de gestión](#); por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales.

**Direccionar:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del [Liderazgo](#) sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también [intuitivos](#) de [toma de decisiones](#).

**Sociología:** Ciencia que estudia el fenómeno social, la sociedad y la dinámica de sus estructuras.

**Antropología:** Es la disciplina académica o el estudio científico de la diversidad humana en el tiempo y en el espacio y aplica una mirada comparativa y transcultural a la condición humana.

**Sicología:** Ciencia que estudia los procesos mentales, las sensaciones, las percepciones y el comportamiento del ser humano, en relación con el medio ambiente físico y social que lo rodea.

**Ciencias sociales:** Ciencias que estudian el comportamiento del hombre en la sociedad y sus formas de organización.

**Especificidad:** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

**Universalidad:** La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, entre otros. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

**Unidad temporal:** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, entre otros.

**Unidad Jerárquica:** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el [gerente](#) general, hasta el último mayordomo". Respetándose siempre los niveles de [autoridad](#) que están establecidos dentro de la organización.

**Valor instrumental:** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

**Amplitud del ejercicio:** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, entre otros.

**Flexibilidad:** La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.

**Ciencias sociales:** Estudia el comportamiento del hombre y los distintos aspectos de la sociedad.

**Ciencia:** Del latín "scientia", que quiere decir: Conocimiento sistematizado de las cosas, basado en el estudio y la experimentación. La característica esencial de la ciencia es que permite organizar sistemáticamente el conocimiento, por medio de la aplicación del método científico.

**Técnica:** es el conjunto de procedimientos y métodos por medio de los cuales se pueden aplicar las ciencias y las artes. Entendemos, entonces, que la técnica es a la ciencia y al arte como la calculadora al ingeniero, el telescopio al astrónomo o el pincel al pintor. La técnica apoya a la ciencia y al arte y sirve de vehículo a su expresión.

**Arte:** Según el diccionario Anaya de la Lengua Española, arte es: "Conjunto de normas para hacer algo perfectamente". Arte es, pues, "hacer bien las cosas"; tener "habilidad para ejecutarlas". Ahora, un arte productivo requiere una comprensión de la ciencia bajo la cual se encuentra y el uso idóneo de las técnicas apropiadas

## 2.1.2 OBJETIVO GENERAL

Describir correctamente la teoría general de la Administración.

## 2.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar algunas definiciones de Administración y sus principales características.
- Relacionar la administración con otras ciencias sociales y disciplinas técnicas, que sirven de fuente de información para que se lleven a cabo actividades empresariales.
- Determinar la administración como ciencia, técnica, arte.

## 2.1.4 TEMA 1: DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Desafortunadamente en administración es difícil encontrar definiciones uniformes; sin embargo para llegar a definir un concepto propio, es importante analizar cómo ha ido evolucionando el término administración a través de la conceptualización que le dan diversos autores.

### DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN POR DIVERSOS AUTORES:

**AGUSTÍN REYES PONCE**

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”

<b>E.F.L.BENCH</b>	“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”
<b>IDALBERTO CHIAVENATO</b>	“La administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planificación, organización, dirección y control de todos sus esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación”
<b>HENRY FAYOL</b>	“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”
<b>KOENTZ Y O´DONELL</b>	“Consideran la administración como: “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”
<b>KOONTZ Y WEIHRICH</b>	“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados”
<b>J.D MOONEY</b>	“Es el arte o técnica de dirigirse e inspirar a los demás, con base a un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”

“

#### HECHOS IMPORTANTES DE LA ADMINISTRACIÓN

- Algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes **sumerios** y a los **egipcios antiguos** constructores de las **pirámides**, o a los métodos organizativos de la **Iglesia** y las milicias antiguas.
- La Administración se relaciona estrechamente con otras ciencias como la **economía**, la **contabilidad**, la **psicología**, la **sociología**, la **política**, las **matemáticas**, la **estadística**, la **antropología**, la **historia**, la **geografía** y la **filosofía**.
- Las **innovaciones** tales como la extensión de los **números árabes** (entre los siglos V y XV) y la aparición de la **contabilidad** de partida doble en **1494** proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de la administración.

”

## PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN:

<b>UNIVERSIDAD</b>	La administración es universal porque ésta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.
<b>ESPECIFICIDAD</b>	La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica
<b>UNIDAD TEMPORAL</b>	Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
<b>UNIDAD JERARQUICA</b>	Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.
<b>VALOR INSTRUMENTAL</b>	La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
<b>FLEXIBILIDAD</b>	La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.
<b>AMPLITUD DEL EJERCICIO</b>	Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, entre otros.

“

### PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- La administración existe y puede ser aplicada dentro de cualquier colectivo o grupo social.
- La administración constituye un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- La administración es un proceso dinámico en el que todas sus fases o etapas existen en forma simultánea
- La administración puede ser aplicada a todos los sistemas o subsistemas de la organización
- Los principios administrativos deben adaptarse a las condiciones propias del grupo social donde se apliquen.
- La rigidez en la administración es inoperante.

”

### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### Traer a la memoria:

**Tener en cuenta:** La administración ha tenido siempre un interés común. El proceso de administrar siempre ha sido un proceso de dirigir la gente en un esfuerzo organizado.

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

**Traer a la memoria:** La profesión de administrador tiene muchos aspectos: según el nivel en que se sitúe, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planificación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir.

**Tener presente:** Cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa, sin embargo lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

**Tener en cuenta:** Hay que estar actualizados en teorías administrativas contemporáneas modernas que nos permiten mejorar la situación estratégica de nuestras organizaciones como son: Benchmarking, outsourcing, endomarketing, reingeniería, mejoramiento continuo, calidad total, coaching, empowerment, entre otros.

## 2.2 TEMA 2: RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CON OTRAS CIENCIAS SOCIALES

El éxito de un administrador empírico o profesional, descansa en la orientación del ser humano, de los grupos, antes que de las cosas y de aquí la importancia que adquiere para la administración el apoyo de las disciplinas cuyo objetivo fundamental es el comportamiento humano, tales como la antropología, la psicología y la sociología; veamos por separado cómo se da la relación de cada una de estas ciencias con la administración.

**Veamos la relación de la antropología a la administración:**





**Veamos la relación de la sociología a la administración:**

“

“La sociología describe los hechos sociales, busca su tipificación, los clasifica y deduce sus índices de frecuencia y de generalidad, principalmente con miras a su estudio y a la resolución de los problemas sociales”.

”



“

### APORTES DE LAS CIENCIAS SOCIALES A LA ADMINISTRACIÓN

- La antropología hace grandes aportes a la administración, no obstante el “analfabetismo” en este aspecto en que quieren persistir los administradores, así se llamen profesionales egresados de universidad, la cual también ha tenido en casi mínima estima en su currículo, esta disciplina.
- La organización, que ante todo es factor humano, es pues objeto también de la psicología, ya que la conducta del hombre es la resultante de una gama de factores económicos, sociológicos, políticos, entre otros ., y es la psicología la ciencia que ayuda a avocarla.
- La mayor parte de los principios que utilizó, inicialmente la administración fueron tomados de la sociología y actualmente esos principios tienen más vigencia en la administración, ya que lo social está inherente a lo administrativo y de allí la importancia de la sociología en la administración.

”

### PISTAS DE APRENDIZAJE



#### Traer a la memoria:

**Tener en cuenta:** El éxito de un profesional, descansa en la orientación del recurso humano de aquí la importancia que adquiere para la administración el apoyo de las disciplinas cuyo objetivo fundamental es el estudio del hombre, en su conducta y comportamiento, tal como lo son la antropología, la psicología y la sociología.

**Tener presente:** Pocos son los administradores que ejerciendo administrativamente se preguntan qué es el hombre, de allí los “golpes de ciego” que dan en su orientación y el tratamiento de cosas a que habitualmente se les somete, especialmente en algunos sistemas socio-económicos.

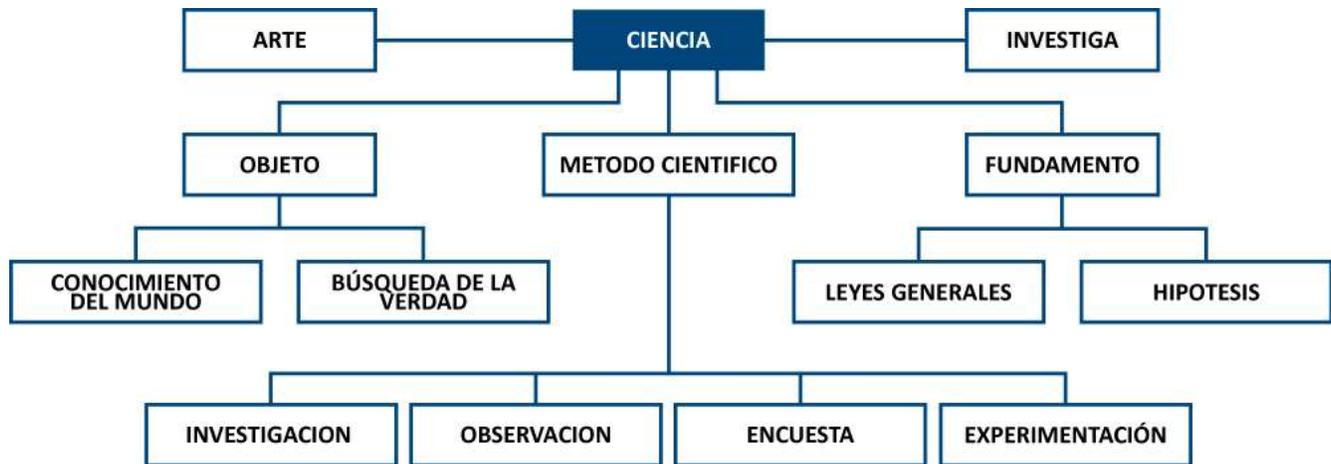
**Traer a la memoria:** La administración es un cuerpo de conocimientos, técnicas y prácticas, que no se ha desarrollado sola, sino que ha requerido de otros conocimientos que le han permitido conformarse e ir adquiriendo lentamente Identidad propia.

**Tener presente:** El administrador debe tener muy claro qué es administrador exactamente y no psicólogo.

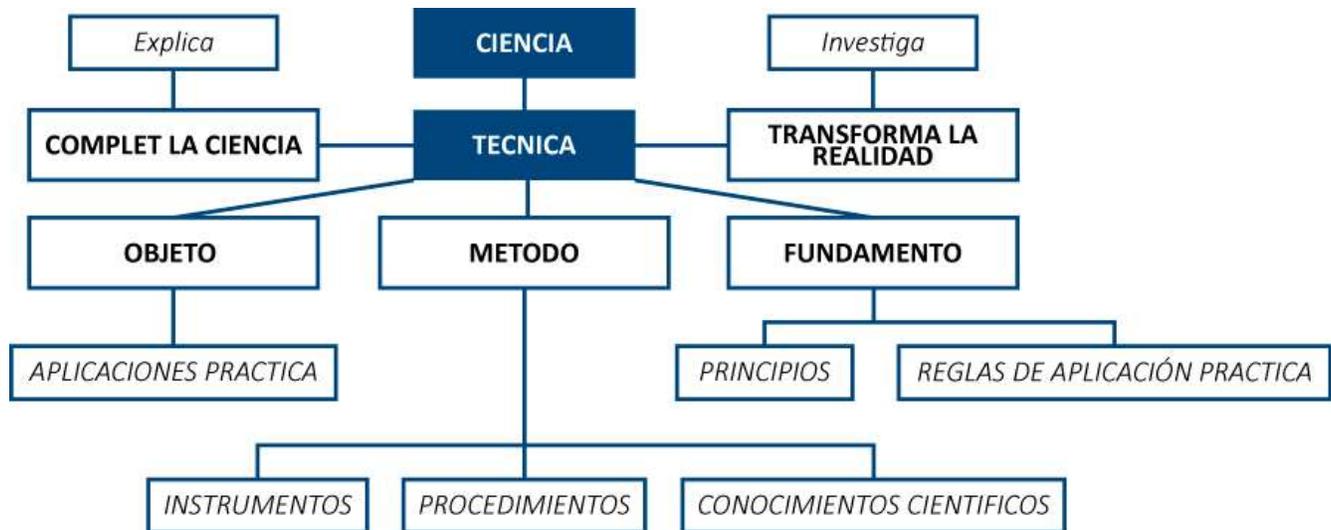
## 2.3 TEMA 3: ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA, TÉCNICA, ARTE.

Para tratar de responder a tal inquietud, es indispensable primero, aproximarnos a algunas definiciones básicas, sin las cuales no es posible pronunciarnos sobre lo anterior.

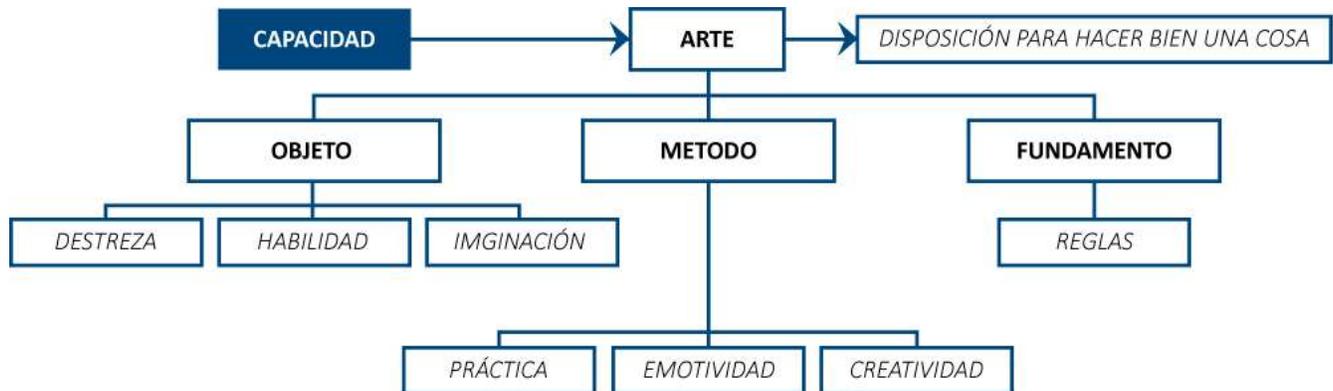
**Veamos los siguientes elementos de la ciencia: Definición, objeto, método, fundamentos.**



**Veamos los siguientes elementos de la técnica: Definición, objeto, método, fundamento.**



Veamos los siguientes elementos del Arte: Definición, objeto, método, fundamento.



## LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA, TÉCNICA ,ARTE

- La administración como ciencia posee un conjunto de conocimiento organizados de manera sistemática, comprobadas a través de hechos científicos.
- La técnica se constituye como un conjunto de procedimientos válidos que a través de los diferentes métodos científicos podemos alcanzar los objetivos empresariales.
- El arte se caracteriza por contar con capacidad, emotividad, habilidad, imaginación y destreza para construir un escenario positivo en una organización de personas con atributos diferentes y complejos.

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tener en cuenta:** “Existe la creencia, nos dice el ideario del centro de investigaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM, muy difundida, de que los contadores y los administradores son técnicos que deben aplicar siempre en la misma forma una serie de procedimientos rutinarios para dirigir, efectuar y medir las actividades de una organización.

**Tener presente:** De Gortari. Eh, nos dice que: “los métodos de la ciencia son los procedimientos rigurosos que se formulan lógicamente para lograr la adquisición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental”. Esta sencilla definición nos lleva a explicarnos por qué cada vez que hablamos de la ciencia tenemos que pensar en el método.

**Traer a la memoria:** Otros conceptos que es necesario tener presentes para determinar qué tipo de conocimiento es La administración, son los de principio y teoría y finalmente los de técnica, tecnología y arte.

**Tener en cuenta:** Para Koontz y O’Donnell, para Terry y la mayoría de teóricos de la administración el arte en ella tiene que ver con la aplicación del conocimiento o ciencia, o de la pericia en ejecución. Como usted y todo el mundo lo sabe, el arte está ligado a la imaginación y creatividad de los individuos hasta tal punto que perfectamente puede afirmarse que sin éstas no hay posibilidad artística.

## 2.3.1 EJERCICIO DE APRENDIZAJE

<p>Nombre del taller de aprendizaje:</p> <p><b>La administración como ciencia, técnica, arte, sus características y su relación con las ciencias sociales.</b></p>	<p>Datos del autor del taller: Liliana Campiño Betancur</p>
<p>1. ¿La administración es?</p> <p>a. Una ciencia</p> <p>b. Una técnica</p>	

- c. Un arte
  - d. Todas las anteriores
  - e. Ninguna de las anteriores
2. ¿La técnica es?
- a. la aplicación del arte
  - b. la aplicación de la ciencia
  - c. la aplicación de la administración
3. ¿Cómo descubrimos las causas y los efectos de los fenómenos que nos rodean y que son susceptibles de estudio?
- a. Aplicando una encuesta
  - b. Aplicando un diagrama de flujo
  - c. Aplicando el método científico
  - d. Ninguna de las anteriores
4. ¿La ciencia es?
- a. técnica-arte
  - b. investiga-explica
  - c. procedimiento-instrumento
  - d. ninguna de las anteriores
5. ¿el objeto del arte es que el hombre posea?
- a. Habilidad-destreza

- b. conocimiento-práctica
  - c. psicología-normatividad
6. ¿La psicología, la antropología y sociología su relación con la administración coinciden con el estudio?
- a. Del universo
  - b. De los animales
  - c. Del hombre
  - d. Del medio ambiente
7. ¿Las ciencias sociales estudian el comportamiento del hombre en ?
- a. La empresa
  - b. El entorno
  - c. El Medio ambiente
  - d. La Sociedad
  - e. Ninguna de las anteriores
8. Las principales características de la administración son las siguientes .**EXCEPTO**
- a. Universalidad
  - b. Unidad jerárquica
  - c. Transversalidad
  - d. Flexibilidad
9. Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización
- a. Organizar
  - b. Dirigir
  - c. Planear
  - d. Controlar
10. ¿En la relación de la psicología con la administración se estudia concretamente?
- a. El ambiente de trabajo
  - b. Las percepciones

- c. Aspecto físico
- d. Variedades de conducta

Solución del taller:

1. d.
2. b.
3. c.
4. b.
5. a
6. c
7. d
8. c
9. c
10. b.

## 2.3.2 TALLER DE ENTRENAMIENTO

Nombre del taller:	Modalidad de trabajo: Trabajo escrito
<p><b>Actividad previa:</b></p> <p>Leer el tema 1 sobre “definiciones y características de la de administración”, el tema 2: Relación de la administración con otras ciencias y el tema 3 sobre “La administración como ciencia, técnica y arte”.</p>	
<p><b>Describa la actividad:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A través de la conceptualización que le dan diversos autores al término administración. Explique brevemente qué conocimientos científicos y técnicos debe tener el administrador del futuro?</li> <li>2. Haga una síntesis de los principales aportes que ha recibido la administración de otras ciencias (Extensión máxima: dos páginas).</li> <li>3. ¿La administración es una ciencia, técnica y arte? ¿Qué respuesta daría usted a la pregunta anterior?. (Extensión máxima: dos páginas).</li> </ol>	

### 3 UNIDAD 2: ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN



Origen de la administración parte 1 [Enlace](#)



Historia De La Administración Científica de Taylor [Enlace](#)



Fundamentos de Administración - Henry Fayol [Enlace](#)



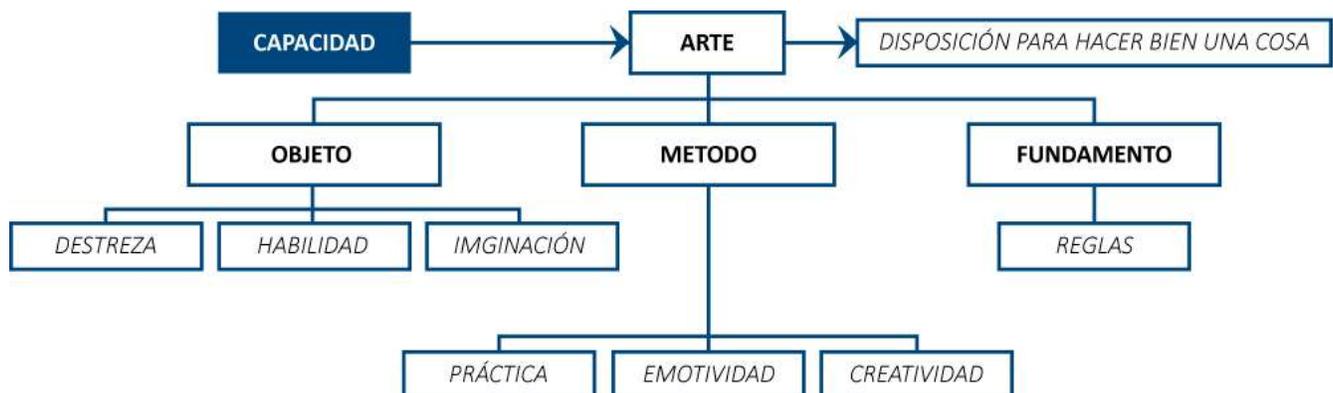
Historia de las Escuelas de la Administración [Enlace](#)



Escuela de las Relaciones Humanas [Enlace](#)

### 3.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS

Mapa conceptual tema 1: Historia administrativa su origen y desarrollo histórico



### Definición del mapa conceptual:

#### La administración en la época primitiva:

Las condiciones en esta época para el hombre eran amenazantes y difíciles;

- ✓ Su cerebro y sus habilidades no habían adquirido aún gran desarrollo.
- ✓ El uso de la tecnología era incipiente y rudimentaria.
- ✓ Los instrumentos rudimentarios como la piedra y el palo hicieron posible la caza primitiva.
- ✓ Vivían en hordas de forma individual y consumían alimentos naturales, no existía la agricultura como tal.
- ✓ las actividades de cacería se llevaba a cabo en grupos y los alimentos lo consumían juntos, ni el botín, ni la tierra, ni los instrumentos eran de ningún hombre en particular todo era de todos.
- ✓ En estas condiciones duraron de 6.000 a 7.000 años según expertos.
- ✓ Luego se organizaron en tribus para después defenderse uno de otros e impulsados por las exigencias de la vida aprendieron a hacer: Instrumentos bien perfeccionados y eficientes tales como: cuchillos, lanzas lo cual permitió la cacería de animales mayores y la pesca.
- ✓ El descubrimiento del fuego, la rueda, la piedra se usó de manera más técnica, se domestica animales y posteriormente se arribó la utilización de metales.

#### Hechos importantes de destacar en esta época desde el punto de vista administrativo :

- ✓ División del trabajo y/o tareas según sexo y edad
- ✓ División social del trabajo que trajo como consecuencia la especialización.
- ✓ El patriarcado y el matriarcado son otros integrantes dignos en la organización social
- ✓ Surge el fenómeno de intercambio, primero el sistema de trueque y después fueron utilizando ganado que es lo que se convierte primero en propiedad privada.
- ✓ Los prisioneros a quienes antes mataban o se ponían en libertad, porque no servían para nada o más bien constituían una carga porque era una boca más para alimentar , este problema se resolvió poniéndolos a trabajar y producir convirtiéndolos en **esclavos** .

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

#### División social del trabajo

Separación de distintos tipos de trabajo en la sociedad de modo que los productores se concentran en determinadas ramas y clases de producción. La división social del trabajo se refleja en la división de la economía nacional en sectores (industria, construcción, agricultura, transporte entre otros.) y en ramas de la producción (industria ligera, construcción de maquinaria, metalurgia, ganadería, horticultura, entre otros.). La división social del trabajo, así como la división del mismo en una empresa, implica una especialización profesional de los trabajadores de la producción

**Especialización:** Es el proceso por el que un individuo, un colectivo o una institución se centran en una [actividad](#) concreta o en un ámbito intelectual restringido en vez de abarcar la totalidad de las actividades posibles o la totalidad del [conocimiento](#).

**El patriarcado:** El patriarcado es un concepto utilizado por las [ciencias sociales](#), en especial en la [antropología](#), [sociología](#) y en los [estudios feministas](#). Hace referencia a una distribución desigual del poder entre hombres y mujeres en la cual los varones tendrían preeminencia en uno o varios aspectos, tales como la determinación de las líneas de descendencia ([filiación](#) exclusivamente por descendencia patrilineal y portación del apellido paterno), los derechos de [primogenitura](#), la autonomía personal en las relaciones sociales, la participación en el espacio público —político o religioso— o la atribución de estatus a las distintas ocupaciones de hombres y mujeres determinadas por la [división sexual del trabajo](#).

**El matriarcado:** La palabra matriarcado viene de la palabra latina *māter*, «[madre](#)», así como de la palabra griega *archein*, «gobernar». Un matriarcado es [sociedad](#) en la cual las [mujeres](#), especialmente las [madres](#) tienen un rol central de [liderazgo](#) político, autoridad [moral](#) y control de la propiedad y de la custodia de sus hijos.

También es llamada a veces ginarquía, ginocracia, ginecocracia, o sociedad [ginocéntrica](#).

**El Trueque:** Es el intercambio de bienes materiales o servicios por otros objetos o servicios y se diferencia de la compraventa habitual en que no intermedia el dinero en líquido en la transacción. Al contrato por el cual dos personas acceden a un trueque se le denomina permuta. Para que exista el trueque entre individuos, debe existir previamente el excedente (exceso de bienes que no necesitan consumirse), y dar lugar a la división del trabajo. Con la división del trabajo, aparece el trueque y la propiedad privada. Estas condiciones aparecen por primera vez en el neolítico con la aparición de la agricultura y la ganadería y el trabajo productivo.

**Propiedad privada:** Son los [derechos](#) de las [personas](#) y [empresas](#) de obtener, poseer, controlar, emplear, disponer de, y dejar en herencia [tierra](#), [capital](#), [cosas](#) y otras formas de [propiedad](#).

**Esclavo:** La esclavitud, como institución jurídica, es una situación por la cual una [persona](#) (el esclavo) es [propiedad](#) de otra (el [amo](#)); es una forma particular de relaciones de producción, característica de un determinado nivel de desarrollo de las fuerzas productivas en la evolución de la historia económica. Esclavismo es la [ideología](#) que sustenta la esclavitud.

**La Administración en la antigüedad:** Con la aparición del esclavismo aparece el Estado, los grandes imperios (Romano y Griego). Por el modo de administración feudal la administración logra experiencias valiosas como:

1. **Desarrollo de la administración pública:** Administración del estado; El monarca o Rey estaba en la cúspide del estado y la tierra y bienes le pertenecían en su totalidad, los señores Feudales y el Clero “administraban” en nombre del rey.
2. **Desarrollo del ejército: Administración militar;** los vasallos (siervos dependientes) prestaban servicio militar y trabajan la tierra a cambio de protección. Sin embargo los militares dieron aportes importantes a las organizaciones como; la milicia que influye en la teoría de la organización lineal, la disciplina, unidad de mando, delegación de autoridad y responsabilidad, selección de personal y adiestramiento entre otros.

3. **Desarrollo de la iglesia: Administración religiosa;** Hubo manejo de muchos recursos y llega de mucha gente a través de los donativos y limosnas)

**Etaa Asistemática o despertar de la administración ( sociedad capitalista) :** Gracias al desarrollo de la administración en el sector público, militar y religioso y recogiendo lo mejor de cada una, se crea la administración científica actual.

La cual se dio su inicio con la primera revolución industrial en Inglaterra (1780-1860) con la revolución del carbón y el hierro y la segunda revolución industrial (1860-1914) con la revolución del hierro y la electricidad con James Watt quien inventó la máquina de vapor la cual introdujo cambios en la vida de los hombres y de la sociedad como:

- ✓ Con la aparición de la fábrica y de la fuerza humana cambia la cara de la sociedad.
- ✓ Aparece la Burguesía clase dominante de la sociedad
- ✓ Se da la separación del poder ejecutivo y el poder legislativo
- ✓ Aparece el control de la calidad de los productores

Todos estos aspectos aportaron a la administración nuevas ideas acerca de la dirección y el control buscando máximos niveles de producción.

Durante el periodo (1700-1850) fueron muchos los investigadores que expusieron sus teorías en el campo de la economía y de la historia entre ellos: Lasalle, Lafourier, Robert Owen quienes hicieron verdaderas innovaciones en las prácticas económicas y administrativas al plantear un nuevo modelo de organización económica y de trabajo llamado Cooperativismo.

**Etaa sistemática o de la administración científica:** En ella hacen su aparición tres grandes investigadores los cuales hicieron grandes aportes a la administración como son: El Norteamericano Frederick Wilslow Taylor (1856-1915) padre de la administración científica, el francés Henry Fayol ( 1841-1925), padre de la administración clásica o moderna y el científico Australiano George Elton Mayo (1880-1949), padre de la Escuela de las relaciones humanas.

**Etaa contemporánea:** Se da a comienzos de año 1945 hasta nuestros días, allí hace su aparición:

Peter Drucker el padre de la gestión corporativa moderna (1909-2005) austriaco nacido en Viena, de nacionalidad norteamericana por adopción. Sus ancestros fueron impresores en Holanda; en alemán Drucker significa Impresor, y de allí deriva su apellido, es considerado hoy el padre del Management. Drucker es sin duda uno de los pensadores más distinguidos del siglo XX.

Hicieron también su aparición en esta época varias teorías organizacionales modernas como : Teoría X, teoría Y , reingeniería, outsourcing, benchmarking, calidad total, mejoramiento continuo, empowerment, coaching, endomarketing entre otros .

A partir de 1990: se destacaron aportes de algunos economistas que hicieron nuevos planteamientos sobre: El concepto de empresa, las relaciones internas de las organizaciones, la atención al personal, los estímulos y como cumplir su papel en el mercado entre otros.

### 3.1.2 OBJETIVO GENERAL

Diferenciar las diferentes etapas del pensamiento administrativo y sus orígenes.

### 3.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar las razones que impulsaron a los administradores de Instituciones de una sociedad a desarrollar una teoría de la administración.
- Referenciar lo que ha sido la administración en cada momento histórico y de las teorías que han surgido, como consecuencia de las prácticas realizadas.

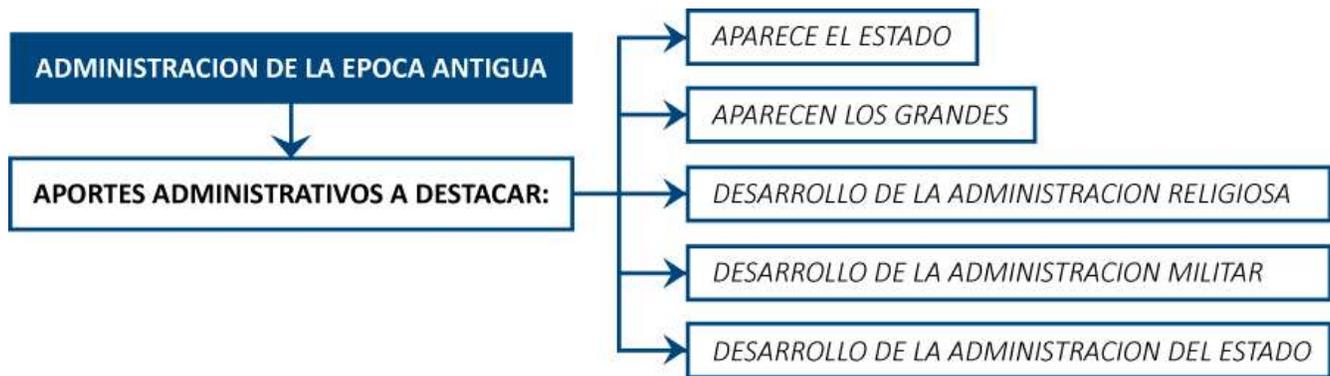
## 3.2 TEMA 1: HISTORIA ADMINISTRATIVA SU ORIGEN Y DESARROLLO HISTÓRICO

Se mostrara la histórica e incipiente preocupación de los aportes administrativos desde la época primitiva, antigua la influencia de los filósofos de la organización eclesiástica, de la militar, administración pública, la época asistemática y la influencia de la revolución industrial hasta la etapa contemporánea y sus diferentes teorías administrativas.

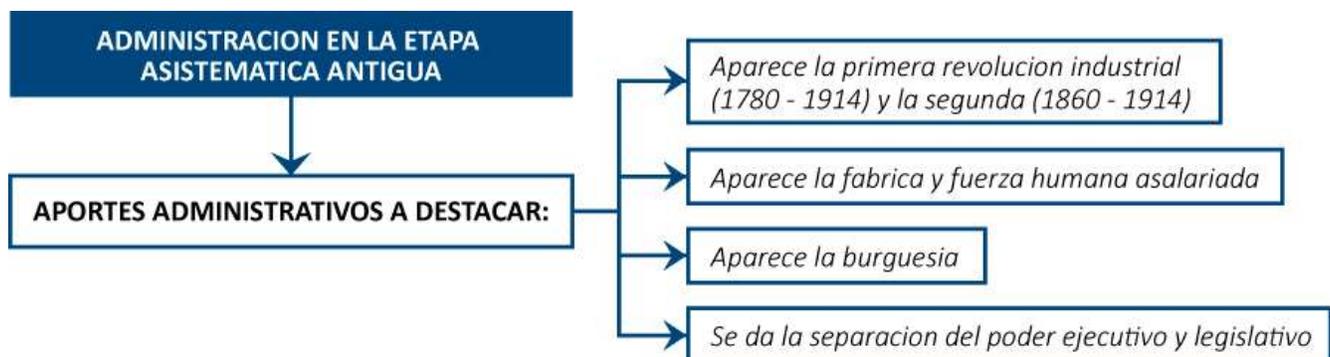
**Veamos los principales aportes administrativos en la época primitiva:**



**Veamos los principales aportes administrativos en la época antigüedad:**



Veamos los principales aportes administrativos en la época asistemática o despertar de la administración:



Veamos la etapa contemporánea y sus diferentes teorías administrativas:



## HISTORIA ADMINISTRATIVA SU ORIGEN Y DESARROLLO HISTÓRICO

- Conocer el origen de la Administración, es ubicarnos en el origen del hombre y de la sociedad humana pues en la esencia de la administración está el hombre agrupado, el hombre asociado conociendo y transformando el mundo y la sociedad.
- La administración es el proceso por el cual el hombre intenta poner orden, dirección y control a las diversas instituciones de la sociedad para obtener ciertos propósitos u objetivos. (Philip W. Shay)

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

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

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

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

**Traer a la memoria:** La influencia de economistas “liberales”. Podemos decir que es el paso de trabajar basados en el empirismo a labores concentradas en la planeación y el conocimiento, debido a nuevas formas de comercializar los productos, aparecen personas que empiezan a crear sus nuevos negocios. Si bien eran los estados quienes manejaban las principales actividades económicas, aparecen personas que fueron estableciendo sus empresas y en ellas involucrando diferentes formas de hacer las cosas. Estas nuevas actividades se fueron convirtiendo en lo que hoy se llama: Teorías Administrativas.

**Tener presente:** Lo importante para resaltar de las etapas, es que las organizaciones fueron el resultado de una gran cantidad de actividades que el hombre fue involucrando en su “quehacer” y que se convierten en necesidades básicas para satisfacerlas. Entonces primero fue el trabajo y sus diferentes manifestaciones, debido a que este necesitaba un orden, el mismo hombre fue creando formas de organizar estas actividades y se empiezan a dar manifestaciones de organización, para que cada uno de los integrantes del negocio tuviera claro cuál era su participación o actividad a desarrollar.

**Tener en cuenta:** que lo importante para resaltar de las etapas, es que las organizaciones fueron el resultado de una gran cantidad de actividades que el hombre fue involucrando en su “quehacer” y que se convierten en necesidades básicas para satisfacerlas. Entonces primero fue el trabajo y sus diferentes manifestaciones, debido a que este necesitaba un orden, el mismo hombre fue creando formas de organizar estas actividades y se empiezan a dar manifestaciones de organización, para que cada uno de los integrantes del negocio tuviera claro cuál era su participación o actividad a desarrollar.

### 3.3 TEMA 2: ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

El enfoque clásico de la administración consiste en mostrarnos las escuelas del pensamiento administrativo la cual se fundamenta en la llamada administración científica en cabeza del estadounidense Frederick Winslow Taylor, escuela que se preocupó por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo del obrero.

La escuela de la teoría Clásica o moderna con el europeo Henry Fayol el cual se ocupó del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios científicos de la administración.

Y por último el científico Australiano George Elton Mayo padre de la teoría de relaciones Humanas quien se desligó totalmente de la preocupación anterior, dirigida hacia la tarea y hacia la estructura para orientarse hacia la preocupación por la personas.

**Veamos: Principales aportes del estadounidense Frederick Winslow Taylor padre de la administración científica.**

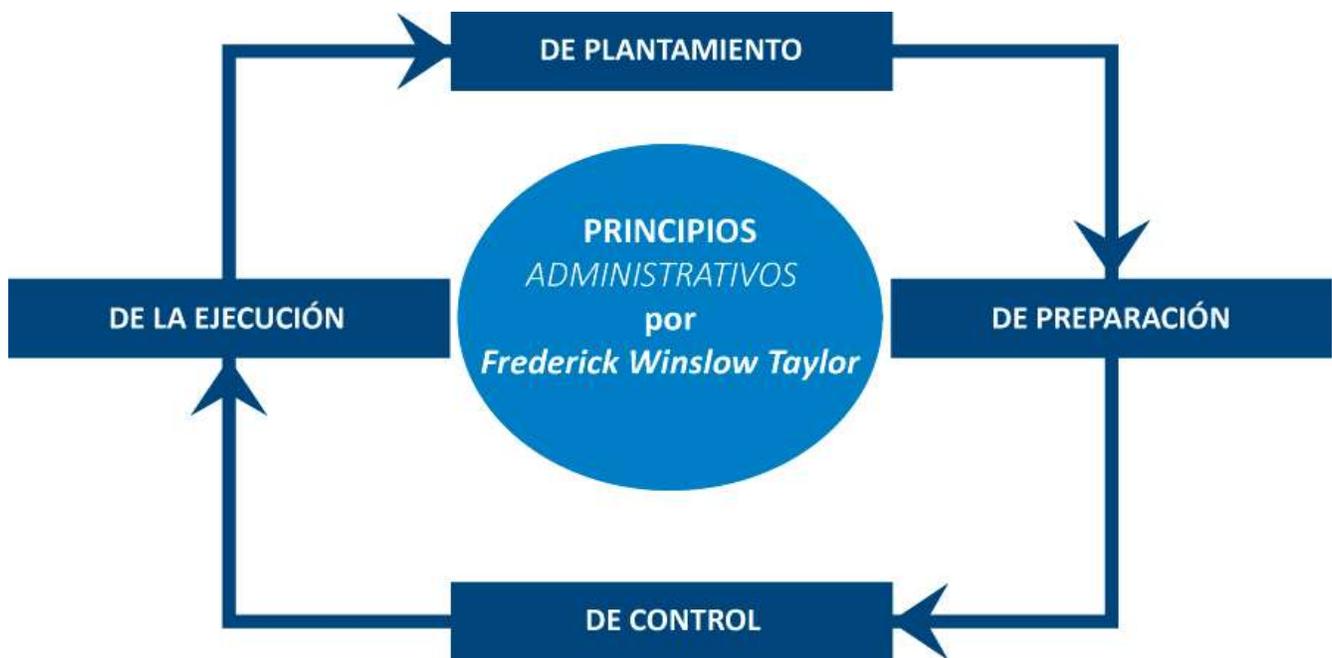
#### PRINCIPALES APORTES A LA ADMINISTRACIÓN FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915)

- ESTANDARIZACIÓN DE HERRAMIENTAS
- DIVISIÓN DEL TRABAJO
- RACIONALIZACIÓN DEL TRABAJO
- ESTUDIO DE TIEMPO Y MOVIMIENTOS
- ESTUDIO DE FATIGA HUMANA
- SISTEMA DE REMUNERACIÓN
- DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN BASADO EN CARGOS Y TAREAS
- PLANEAMIENTO DE LAS TAREAS

- GENERACIÓN DE UNA ACTITUD MENTAL
- DEFINICIÓN DE UNA ESTRUCTURA POR FUNCIONES
- CAPACIDADES FUNCIONALES
- CONDICIONES DE TRABAJO
- NORMALIZACIÓN DE OPERACIONES

**Definición del Mapa Conceptual:**

Veamos: Los principios de la gerencia científica formulados por Taylor, los cuales a pesar de haberse publicado hace más de 85 años no se encuentran muy alejados de las creencias fundamentales del administrador moderno.



Veamos: Principales aportes de Henry Fayol (1841-1925) padre de la administración clásica o moderna



Veamos los catorce (14) principios administrativos definidos por Henry Fayol:

## PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

- 1) División del trabajo
- 2) Autoridad y responsabilidad
- 3) Disciplina
- 4) Unidad de mando
- 5) Unidad de dirección
- 6) Subordinación al bien común
- 7) Remuneración adecuada
- 8) Centralización de la dirección y el control

9) Niveles jerárquicos

10) Orden

11) Equidad

12) Estabilidad y duración

13) Iniciativa

14) Espíritu de equipo

**Definición del Mapa Conceptual:**

**División de trabajo:** es la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia, tiene que ver con la agrupación homogénea de tareas, tiene que ver con la asignación de tareas específicas.

**Autoridad y responsabilidad:** "autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de hacerse obedecer". Responsabilidad, es un poder inherente a la autoridad, no puede haber autoridad sin responsabilidad y la responsabilidad no es otra cosa que la obligación que conlleva la autoridad, la obligación de responder de esa facultad que tiene de dar órdenes y el poder que tiene para que esas órdenes se obedezcan.

**Disciplina:** es la obediencia, es el manejo de las energías y de los comportamientos para que estos respondan de acuerdo a lo establecido.

**Unidad de mando:** implica que cada obrero debe recibir órdenes de un y solo un superior. Se basa en el principio de la autoridad única.

**Unidad de dirección:** implica que cada debe seguir un mismo plan. Tiene que ver con el principio del objetivo o sea que todos siguen en la organización, una misma intención un mismo objetivo.

Subordinación al bien común: se dan para lealmente dos intenciones, la intención individual de cada de lo miembros y la intención organizacional de todos en conjunto.

**Remuneración adecuada:** era la remuneración por pieza, tiene que ver con una definición o determinación justa y garantizada respecto del precio asignado al esfuerzo aplicado en la organización.

**Centralización de la dirección y el control:** La centralización tiene que ver con la concentración de la autoridad y la concentración sobre todo en los niveles superiores.

**Niveles jerárquicos:** La jerarquía es la línea de autoridad que va desde la cúspide hacia los niveles inferiores. La jerarquía tiene que ver con el principio de mando, o el principio de dirección.

**Orden:** Es que existía un lugar para cada cosa y que cada cosa tenga la posibilidad de colocarse en su lugar. ( un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar ). Fayol habla de un orden no solamente material sino también del orden del recurso humano, o sea el orden de las personas dentro de la organización.

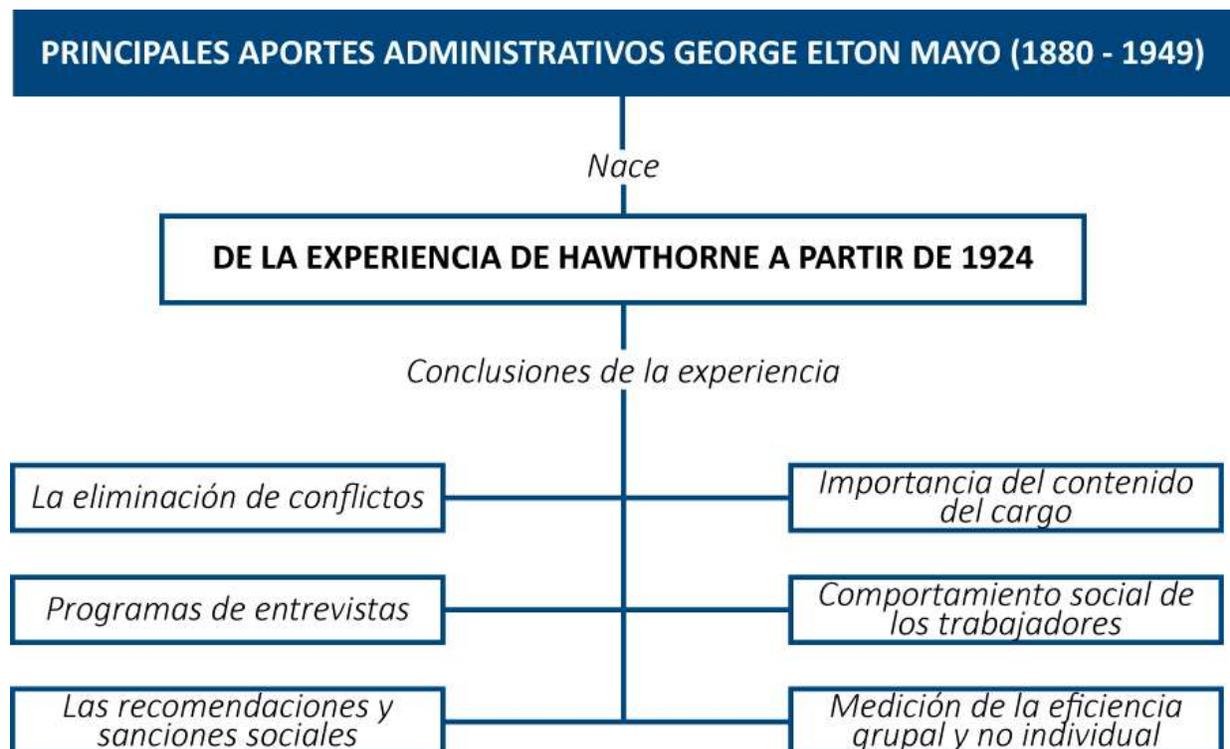
**Equidad:** tiene que ver con la justicia en el manejo de los recursos y se dice que una organización cuanta más equidad existe se logra mayor lealtad del recurso humano tanto a la consecución del objetivo organizacional como a la organización como un todo.

**Estabilidad y duración:** Entendía de que la rotación disminuía la eficiencia, disminuía la productividad y generaba dentro de la organización factores negativos entonces se busca que existía la estabilidad.

**Iniciativa:** Tiene que ver con la visualización anticipada. Es mostrar interés. Pero no solamente para visualizar sino para completar, y de alguna manera asegurar o garantizar el éxito.

**Espíritu de equipo:** Tiene que ver con la armonía, con la unión entre las personas.

**Veamos: Principales aportes del científico Australiano George Elton Mayo (1880-1949), padre de la Escuela de las relaciones humanas.**



## ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

- La preocupación de Frederick Taylor era el mejoramiento de la productividad mediante la aplicación del método científico, sin embargo la utilización indiscriminada de sus principios dio como resultado la protesta airada por parte de los trabajadores y el desarrollo de mayor sindicalismo como defensa contra la explotación a que eran sometidos por los empresarios. Los principios de Taylor alcanzaron niveles increíblemente altos de productividad; pero si no se toma en cuenta la naturaleza humana, dicha productividad se obtiene en perjuicio de la salud física y mental de los trabajadores.
- Henry Fayol se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración y el desarrollo de los principios administrativos. A partir de sus trabajos se formuló la Teoría de la Organización, en donde el énfasis en la estructura hace que la organización sea entendida como una disposición de las partes (órganos) que la constituyen. Sus principios se orientaron al campo de la organización.
- La Escuela de las Relaciones Humanas en cabeza de Elton Mayo surge como consecuencia directa o a una oposición o reacción a la concepción clásica, donde tomaba al recurso humano como mecanista, porque ellos querían crear una civilización industrial y una filosofía empresarial en la cual los motores de todo eso eran la “metodología y el método de trabajo” y las personas (recurso Humano) eran algo periférico, que se acomodaba de acuerdo a las necesidades, cualquiera sean estas.

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tener en cuenta:** El objetivo del análisis y estudio de tiempos y movimientos según Taylor permitió:

- Eliminar todo desperdicio de esfuerzo humano
- Adaptación de los obreros a la propia tarea
- Entrenamiento de los obreros para que respondieran a las exigencias de sus respectivos trabajos
- Mayor especialización de las actividades
- Establecimiento de normas bien definidas de comportamiento en el trabajo.

**Tener presente:** Henry Fayol decía que todas las empresas requerían un cierto grado de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Él creía que un conocimiento general de ésta beneficiaría a todo el mundo y, por tanto, debería ser enseñada en escuelas y universidades. En su época no había una teoría completa de la administración que fuera aceptable en los círculos académicos. Para solucionar este problema, presentó su propia teoría de la administración que podría servir como modelo de instrucción. La teoría administrativa de Fayol incluye principios, elementos, procedimientos y técnicas probadas con base en su experiencia práctica. En cuanto a sus principios, Fayol consideraba que éstos deberían ser flexibles y utilizados con independencia de las condiciones cambiantes y especiales.

**No olvide que:** Los principios de planeamiento (Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método. ), preparación ( seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos ), control (controlar el trabajo para certificar que está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto) y ejecución(distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada) planteados por Taylor tuvieron por objeto hacer una distinción precisa de lo que es la gerencia científica, en oposición a la simple gerencia sistematizada.

**Recuerde que:** La acción realizada por Taylor estuvo orientada por tres principios fundamentales:

- Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo.
- Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

**Traer a la memoria: Taylor :** hizo énfasis en las tareas

**Fayol :** hizo énfasis en la estructura

**Taylor:** Aumento la eficiencia de la empresa a través del aumento de eficiencia en el nivel operacional.

**Fayol:** Aumento la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales

**Elton Mayo:** trabajo sobre las personas descuidando a la organización, esto se llamó organización Informal, mientras que a los clásicos organización Formal.

### 3.3.1 EJERICICIO DE APRENDIZAJE

Nombre del taller de aprendizaje: Origen y enfoque clásico de la administración.	Datos del autor del taller: LILIANA CAMPIÑO BETANCUR
<p>Escriba o plantee el caso, problema o pregunta:</p> <p>1. Seleccione una respuesta y escriba al frente el padre correspondiente a la escuela del pensamiento administrativo.</p> <p>Conocido como el padre de la administración científica. _____</p> <p>Conocido como el padre de la administración moderna. _____</p> <p>Conocido como el padre de la Escuela de Relaciones Humanas _____</p> <p>Conocido como el padre de la administración Contemporánea. _____</p> <p>A. Frank Gilbereth-Henry Gantt-Roberth Demmin, Adam Smith          B. Hugo Munsterberg- Walter Dill Scott- Lorenzo Lamus, Kinnear Taylor          C. Harrington Emerson- John Duncan- Adam Smith, George Siciner          D. Frederick Wilslow Taylor, George Elton Mayo - Peter Druker, Henry Fayol.</p> <p>2. La administración fundada por Taylor, constituye un primer intento de teoría de la administración, comenzó con la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los obreros y con énfasis en las tareas, la racionalización del trabajo de los obreros, extendiéndose a la definición de los principios de administración aplicables a todas las situaciones de la empresa.</p> <p><b>Porque:</b></p> <p>El entiende a la misma como un aumento a la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales.</p> <p>a. Si las dos afirmaciones son V y la segunda no explica la primera          b. Si las dos afirmaciones son V y la segunda explica la primera          c. Si la primera afirmación es V y la segunda es F.          d. Si la primera afirmación es F y la segunda es V</p> <p>3. Comenzó con la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los obreros y con énfasis en las tareas, la racionalización del trabajo de los obreros, extendiéndose a la definición de los principios de administración aplicables a todas las situaciones de la empresa. Fundamentó el análisis del trabajo personal operacional, el estudio de los tiempos y movimientos, la fragmentación de las tareas y la especialización del trabajador. ¿De qué autor clásico estamos hablando?</p> <p>a) George Elton Mayo</p>	

- b) Frederick Wilslow Taylor
- c) Henry Fayol
- d) Adán Smith

4. Los siguientes son algunos principios administrativos de Frederick Taylor. Excepto

- a) Planeación
- b) Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales
- c) Preparación
- d) Control y Ejecución

5. Formuló una teoría de la organización, con énfasis en la Estructura la cual llevo a que la organización sea entendida como disposición de las partes (órganos) que la forman y la interrelación entre ellas (organización formal), la cual se caracterizó por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes (órganos) que la constituyen ¿De qué autor clásico estamos hablando?

- a) James Harrington
- b) Henry Fayol
- c) Peter Drucker
- d) Frederick Wilslow Taylor
- e) George Elton Mayo

6. La División del trabajo y/o tareas según el sexo y la edad, la División social que trajo como consecuencia la especialización, El patriarcado y el matriarcado, fueron Hechos importantes de destacar desde el punto de vista Administrativo en la época:

- a) Antigua
- b) Asistemático o despertar de la Administración
- c) Sociedad Primitiva
- d) Sistemática o Administración Científica

7. La organización racional del trabajo según Taylor se fundamenta en el análisis del trabajo personal operacional, en el estudio de los tiempos y movimientos, en la fragmentación de las tareas y en la especialización del trabajador.

### **Porque**

Con el estudio de tiempos y movimientos, la división del trabajo y la especialización del obrero, se puede elevar la productividad y la eficiencia del obrero.

- A. Si las dos afirmaciones son V y la segunda no explica la primera
- B. Si las dos afirmaciones son V y la segunda explica la primera
- C. Si la primera afirmación es V y la segunda es F
- D. Si la primera afirmación es F y la segunda V

8. Con la aparición de la Fábrica y de la Fuerza humana asalariada cambia la cara de la sociedad, aparece la Burguesía clase dominante de la sociedad, se da la separación del Poder Ejecutivo y el poder Legislativo, aparece el Control de Calidad de los productores. Todos estos aspectos aportaron a la administración nuevas ideas acerca de la dirección y control buscando máximos niveles de producción en la época:

- a) Sistemática o administración científica
- b) Sociedad primitiva
- c) Sociedad Capitalista
- d) Antigua

9. La integración social, el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales y la atención de nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales fue el objeto de estudio de:

- a) Henry Fayol
- b) Frederick Wilslow Taylor
- c) Thompson Strickland
- d) George Elton Mayo

10. Por el modo de administración Feudal, la aparición del Estado y los grandes imperios, la administración logro experiencias valiosas como: El desarrollo de la Administración del Estado, la administración militar y la administración religiosa. Gracias a estas administraciones, cogiendo lo mejor de cada una, se crea la administración científica actual. Estos grandes desarrollos se dieron en la época:

- a) Contemporánea
- b) Asistemática o despertar de la Administración
- c) Antigua
- d) Sistemática o administración científica

11. Frederick Taylor entiende como organización racional del trabajo, la adecuada conceptualización pragmática de cada actividad buscando el desarrollo de cada movimiento y la mejor y debida utilización de cada elemento de trabajo o herramienta. Otros elementos que Taylor analiza dentro de la organización racional del trabajo son: **Excepto**

- a) La division del trabajo
- b) Las condiciones físicas del hombre
- c) Aumento la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales.
- d) La estandarización

e) Diseño de los cargos y tareas

12. El estudio de Taylor permitió lo siguiente. Excepto.

- a) La racionalización de los métodos de trabajo del obrero y la fijación de los tiempos estándares para la ejecución de las operaciones y tareas.
- b) La integración social y el comportamiento social de los trabajadores
- c) Distribuir uniformemente el trabajo para que no hayan periodos de falta o exceso de trabajo
- d) Mejorar la eficiencia del obrero y el rendimiento de la producción

Solución del taller:

1. D

2. C

3. B

4. B

5. B

6. C

7. B

8. C

9. D

10. C

11. C

12. B

### 3.3.2 TALLER DE ENTRENAMIENTO

Nombre del taller: Enfoque clásico de la administración	Modalidad de trabajo: Trabajo escrito
<p><b>Actividad previa:</b></p> <p>Leer la unidad 2 y los capítulos 3; la administración científica, capítulo 4; teoría clásica de la administración y capítulo 5; teoría de relaciones humanas del libro (CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 4 ed. Bogotá DC.: McGraw-Hill.)</p>	

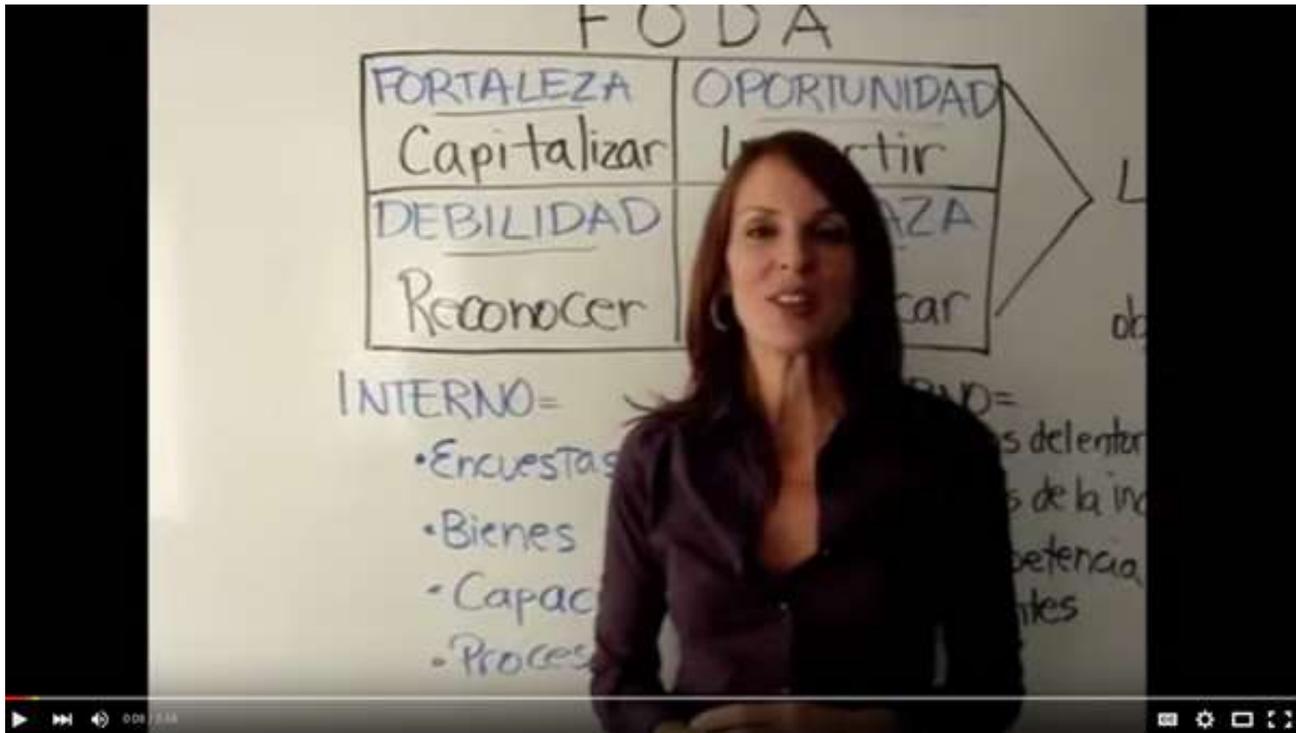
## 4 UNIDAD 3: ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACION



Henry Fayol y los procesos administrativos - casos demostrativos [Enlace](#)



Planeación estratégica [Enlace](#)



COMO HACER UN ANALISIS FODA PARA SU EMPRESA [Enlace](#)



ANÁLISIS Y MATRIZ FODA [Enlace](#)



QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA? [Enlace](#)



EL PROCESO DE LA ADMON(HENRY FAYOL) [Enlace](#)

## 4.1.1 RELACIÓN DE CONCEPTOS

### Mapa conceptual tema 1: Proceso administrativo



#### Definición del mapa conceptual:

##### Planeación:

La planeación empieza con el buen manejo del tiempo, con la programación de lo que hacemos todos los días y de todas las actividades que realizamos en el puesto de trabajo.

La planeación define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo, con quién, con qué y en que secuencia.

Administrar sin la planeación adecuada es correr el riesgo de la ineficacia y fracaso; por tanto se deben seleccionar objetivos, metas y programas, además de determinar los medios y los recursos para obtener resultados.

**El planeamiento:** Es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes.

**Los planes de una organización** determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.

Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

**Ejemplo de planes de largo alcance:**

Programas de desarrollo de productos

Proyecciones financieras de una compañía

**Ejemplo planes a corto plazo**

Un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor

Cada uno de ellos es necesario para lograr los objetivos prefijados por la compañía.

**Definiciones de varios autores sobre planeación:**

**IDALBERTO CHIAVENATO:** Describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”. La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo.

**KOONTZ O'DONNELL:** Definen la planeación con un puente que se erige donde nos encontramos y donde queremos ir. Es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción.

Planear es entonces decidir anticipadamente que hacer cuando, como, quien, porque si bien es imposible conocer el futuro, no planear implicaría dejar las diversas situaciones sometidas al azar, a la casualidad y esta lógicamente no es la mejor manera de manejar una empresa.

**PETER DRUCKER:** Asegura que pocas compañías tiene ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores, y de ahí la falta de planeación de muchas empresas.

**EZEQUIEL ANDER – EGG DE YERHEZKELDROR:** Planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles. Es un proceso, una actividad continua que no termina con la formulación de un plan sino que implica reajuste permanente entre medio y fines.

**Elementos de la planeación: Objetivos:** Pueden ser definidos como el punto final, hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. Son los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr en un tiempo determinado (largo, mediano, corto plazo), a través de su Misión básica, oportunidades del medio y sus propias fortalezas.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar, y controlar la eficiencia. Estos deben ser desafiantes, razonables y claros, coherentes.

**Diagnóstico:** Permite un conocimiento exacto y acertado de la realidad de la empresa. El más conocido es la DOFA.

**Estrategia:** Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Aborda la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización y otros factores claves que ayudarán a la empresa determinar sus productos, servicios y acciones futuras.

La formulación de estrategias es actividad intelectual propia del estratega, de personas de nivel gerencial o claves en la empresa e incluye todos los niveles jerárquicos.

**Planeación estratégica:** Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

**Tipos de planes: Planes tácticos:** La Planeación efectuada a nivel de departamento. En él se define con claridad QUÉ se desea CÓMO y CUÁNDO se realizará y QUIÉN será el encargado.

**Sus principales características son:**

Cobija cada departamento, abarca sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del departamento.

Es definida en cada departamento de la empresa

Está proyectada para el mediano plazo

**Planes Operacionales:** Es la planeación efectuada para cada tarea o actividad

**Sus características principales son:**

Está proyectada para el corto plazo, para lo inmediato

Cobija cada tarea o actividad aisladamente y se preocupa por alcanzar metas específicas

**Los Planes Operacionales deben ser:**

En función de los clientes

En función de los planes de las Áreas

**Planes Estratégicos:** Es la planeación a largo plazo se basa en la intuición y el análisis, deben ser alcanzables, medibles y retadores, se definen para un horizonte de tiempo de 3 a 5 años.

**Metas** Son aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a largo plazo.

Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo

**Políticas:** Son guías para la toma de decisiones y es un medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, los cambios en el curso de una empresa no se operan en forma automática, se necesitan políticas, día con día, para que la estrategia funcione, por tanto las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de las estrategias y el alcance de los objetivos. En la medida de lo posible se deben establecer por escrito.

**Programas:** Son parámetros en donde se establece la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y estable el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y eventos involucrados.

**Presupuesto:** Es un plan integrador y coordinador que expresa en término financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

**Concepto de autores sobre Organización:** Concepto de organización (Parsons): Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

**Concepto de Organización (Koontz):** Las organizaciones son grupos de personas que trabajan en común para generar superávit.

Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerida para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

#### **En qué consiste una organización:**

Determinar las actividades específicas necesarias para el alcance de los objetivos planeados (Especialización)

Agrupar las actividades en una estructura lógica (Departamentalización).

Asignar las actividades o posiciones y personas específicas (cargos y tareas)

**La organización no es fin sino un medio que permite a la empresa alcanzar determinados objetivos.**

#### **Importancia de una organización:**

Es de carácter continuo (expresión, contracción, nuevos productos).

Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzo.

Evita lentitud e ineficiencia.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar las funciones y responsabilidades.

La estructura debe reflejar los objetivos y los planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

**Parsons:** Destaca que las organizaciones poseen tres grandes niveles organizacionales:

**Nivel institucional / global/ Estratégico:** Es el nivel más elevado compuesto por los directivos o altos funcionarios, se denomina también, nivel estratégico pues es responsable de la definición de objetivos, estrategias de la organización. Es el nivel que se relaciona con el ambiente externo de la organización.

**Nivel gerencial/ mandos medios:** Es el nivel medio, una vez tomadas las decisiones en el nivel institucional, el nivel de gerencia es el responsable de su transformación en planes y programas para que el nivel técnico los ejecute. El nivel gerencial se encarga de detallar los problemas, captar los recursos necesarios situándolos dentro de las diversas partes de la organización y de la distribución y colocación de los productos y servicios de la organización.

**Nivel técnico/ operacional /ejecutor:** Es el nivel más bajo ejecutan los programas que se desarrollan, las técnicas que se aplican.

**Empresa:** Es una organización de dos o más personas que se unen con fines y objetivos comunes. Está compuesta por tres elementos fundamentales: personas, bienes y capital. Las personas son los socios, propietarios, clientes y empleados; los bienes son los terrenos, autos, edificios, muebles y maquinaria; el capital lo conforma el aporte de cada socio o propietario.

#### **Características de la empresa:**

Son entidades programadas con relativa permanencia.

Deben contar con una estructura. Para que las empresas cumplan su misión institucional para la cual fueron creadas, deben regular y determinar sus actividades y fijar niveles o la jerarquización para la toma de decisiones.

Están orientadas hacia el logro de objetivos. Las empresas son creadas con una misión, unos propósitos y deben fijar y lograr una serie de objetivos intermedios para lograr dicha misión.

Deben utilizar la especialización en sus actividades y no la diversificación.

**Elementos de una empresa:** Recursos o elementos materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa Ej. Recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.

Personas; que toman decisiones y las ejecutan. Son el factor más importante de la empresa.

Conocimiento tecnológico, es el conocimiento necesario para producir bienes y servicios.

Conocimiento administrativo; es el requerido para hacer funcionar una organización de manera eficiente, eficaz y efectiva con base en las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control)

Medio ambiente interno o clima organizacional, que consiste en una serie de características inherentes a la empresa, las cuales pueden ser percibidas por sus miembros.

Medio ambiente externo general; compuesto por factores económicos, tecnológicos, jurídicos, políticos, sociales, culturales, ecológicos que afectan a las empresas que operan en la región geográficas o en una determinada sociedad.

Medio ambiente externo particular, se define; como aquellas fuerzas específicas que pueden afectar el desarrollo y el éxito de una empresa, está compuesto por los proveedores, los clientes, los consumidores, usuarios y ciudadanos en general, de los productos o servicios que ésta genera, al igual que la competencia y las instituciones que regulan las actividades de la empresa.

**Clasificación de las empresas: Según su naturaleza: Sector Primario:** Allí pertenecen todas aquellas empresas que se dedican a la obtención de materias primas naturales y actividades básicas como la agricultura, la ganadería y la minería.

La principal característica de este sector es que se encarga de proveer a los demás sectores para que éstos funcionen adecuadamente.

**Sector Secundario:** Está conformado por aquellas industrias que se dedican a transformar las materias primas en productos destinados al consumidor final.

**Sector Terciario:** Está constituido por las empresas que se dedican a la comercialización y a la prestación de servicios.

Ejemplo: Hospitales, universidades, escuelas, organizaciones religiosas, sociales entre otras.

**Sector Cuaternario:** La conforman las empresas que se relacionan con las actividades de información electrónica.

Ejemplo: empresas de Cómputo, información electrónica, redes entre otras.

**Clasificación de las empresas: Según su Desempeño: Empresa Privada:** Es la formada por particulares y está regida por el sistema de pérdidas y ganancias y su finalidad es maximizar beneficios

Este tipo de empresas están constituidas bajo el Régimen de Sociedad mercantil es decir, Sociedad Anónima, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Responsabilidad Limitada entre otras.

**Empresa Estatal.** Es aquella en la que el gobierno participa como accionista mayoritario y tiene facultad de nombrar a los miembros del consejo. Tiene como característica particular de contar con una normatividad dictada por el Gobierno Central, que limita sus acciones, sectores o grupos específicos.

**Empresa Transnacional:** Es aquella cuyos centros de producción y ventas se encuentran en varios países, pero su control y dirección radican básicamente en uno., es decir, tienen centros de operación en un solo país y establecen sucursales en otros las cuales se rigen por las normas, políticas establecidas por la casa MATRIZ. No se pueden tomar decisiones sobre estrategias específicas a seguir sin consultar previamente con la casa matriz.

**Empresa Multinacional:** Es aquella cuyo capital es aportado por particulares o gobiernos de varios países y la dirección y control de la misma es efectuada por cada uno de los mismos. Estas empresas buscan establecer empresas en varios países del mundo, pero con capitales independientes y con políticas y estrategias diferentes.

**Consortio Financiero y/o compañías tenedoras:** Tiene como finalidad la compra de acciones de varias empresas con el objeto de controlarlas a través del Consejo de Accionistas. Son poseedores de firmas de diferentes negocios, estas firmas llegan a combinar los servicios de una empresa con otras para dar una atención total al consumidor.

**Empresa Mixta:** El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo Ecopetrol.

**Clasificación de las empresas: Según su mercado: Extractivas: Dedicadas** a explotar recursos naturales. Ejemplo: Cerrejón, ECOPELROL, Minas de Oro del Chocó.

**Servicios:** Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad. Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes entre otros.

**Comercial:** Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica. Ejemplo: Cadenas de almacenes entre otros.

**Agropecuaria:** Explotación del campo y sus recursos. Ejemplo: Hacienda, agroindustria.

**Industrial:** Transforma la materia prima en un producto terminado. Ejemplo: Acerías Paz del Río, Ingenio Risaralda.

**Clasificación de las empresas: Según su régimen jurídico/régimen sociedad mercantil:** Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad en Comandita, en comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad Colectivo, sociedad de hecho, empresa unipersonal, Acciones simplificadas (SAS), entre otras.

**Clasificación de las empresas: Por su función social: Con ánimo de lucro :** Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero

**Trabajo Asociado:** Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes.

**Sin Ánimo de Lucro:** Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

**Economía Solidaria:** En este grupo pertenecen todas las [cooperativas](#) sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su [familia](#).

**Modelos tradicionales de organización: Organización lineal:** La denominación lineal obedece al hecho de que entre el superior y los colaboradores existen líneas directas únicas de autoridad y responsabilidad. Los poderes se concentran en el mando supremo, que se van delegando para que conforme se va decreciendo en el nivel jerárquico, se van limitando. Ejemplo típico de esta organización es la militar. Esta organización es típica de las PYME.

### Ventajas

- Simplicidad y claridad para su aplicación.
- Unidad de mando, cada subordinado responde ante un único jefe. No hay interferencia de poderes.

- La comunicación de información(ascendente) tanto como la comunicación de órdenes (descendente) es directa
- Permite a los mandos inferiores tomar decisiones en ausencia de superiores.
- La disciplina se mantiene fácilmente

#### Inconvenientes

- La concentración de poderes requiere la especialización en numerosas tareas y la realidad es que no se puede ser experto en todas ellas.
- Cuando la empresa crece y la cadena de órdenes también, se incrementa la burocracia.

Es rígida e inflexible y puede dar lugar a un régimen dictatorial.

**Organización funcional:** Surge con el fin de superar los límites de la estructura jerárquica pura y su incapacidad a las crecientes exigencias de especialización. Su característica fundamental es que los subordinados, de los niveles inferiores, en vez de estar conectados a la dirección a través de un único punto (el superior inmediato) recibe las órdenes, instrucciones y la asistencia que necesita directamente de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular, en la que especialista. De ahí precisamente la denominación de estructura funcional.

Su campo de aplicación es cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.

#### Ventajas

- Al ser los jefes especialistas, existe una mayor eficacia empresarial (recordad la teoría de Galbraith).
- El asesoramiento del experto está a disposición de cada trabajador.
- Comunicaciones rápidas.

#### Inconvenientes

- Pérdida de unidad de mando.
- Se reciben órdenes de varios jefes que pueden ser contradictorias, lo cual conlleva a una posible confusión en la ejecución de tareas.
- Menor disciplina.

La especialización puede hacer olvidar los objetivos globales de la empresa.

**Organización línea –staff:** Se basa en la distinción entre jefes con autoridad (tipo jerárquico) y técnicos especialistas que deben ser oídos antes de tomar una decisión (tipo funcional). En este caso, el jefe con autoridad recibe los informes de los técnicos (llamados staff) y bajo su responsabilidad toman la decisión pasando al encargado la orden de ejecutarla.

La función del staff consiste en informar, aconsejar, asesorar y apoyar técnicamente a las unidades de mando. No está autorizado ni para dar órdenes para tomar decisiones. En el organigrama se representa mediante trazos discontinuos.

### Ventajas

- ✓ Permite el uso de especialistas que asesoran diversos departamentos.
- ✓ Se mantiene la unidad de mando.
- ✓ Asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de la autoridad única.
- ✓ Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

### Inconvenientes

- ✓ A veces, los staff dan opiniones sin sopesarlas debidamente ya que no tienen ninguna responsabilidad.
- ✓ Puede haber conflictos entre el staff y la autoridad formal.
- ✓ Los asesores de Staff no tienen autoridad lineal sobre los ejecutores.

El Gerente de línea no tiene tiempo ni preparación profesional para especializarse, por tanto los conflictos entre ambos se dan.

**Organización por comités:** Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir los problemas.

### LOS COMITÉS MÁS USUALES SON:

- 1) **Directivo:** Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.
- 2) **Ejecutivo:** Es nombrado por el comité directivo, para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- 3) **De vigilancia:** Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- 4) **Consultivo:** Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados

**Técnicas de organización: Organigramas:** Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad

### Revelan:

- ✓ 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, entre otros.
- ✓ Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

**Clases de organigramas: Organigramas verticales:** Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad.

**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 alrededor 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.

**Niveles jerárquicos:** Implica necesariamente delegar la responsabilidad y autoridad. El grado de responsabilidad y autoridad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos.

**Crecimiento vertical y horizontal:** Cuando al aumentar las funciones, un jefe nombra nuevos auxiliares suyos, pero que siguen dependiendo directamente de él, existe el crecimiento vertical. Cuando por el contrario, por considerar que son ya muy numerosos los que tiene que supervisar, hace que dependan directamente de él solo dos o más, y coloca la supervisión inmediata de estos, a todos los demás, existe el crecimiento horizontal.

**Departamentalización:** Está directamente relacionada con el tamaño de la empresa y con la complejidad de las operaciones, actividades y funciones. Es la agrupación de puestos de trabajo homogéneos en unidades organizativas con el fin de coordinar, supervisar y controlar las actividades y funciones para conseguir los objetivos marcados.

#### **Formas usuales de departamentalización:**

**Por funciones o por departamentos:** se organizan agrupados en función a las especializaciones: departamento comercial, departamento técnico, departamento administrativo y departamento financiero. Esta disposición es la más utilizada en la organización porque todos los puestos están controlados por el presidente o director general de la empresa.

**Por productos:** Agrupaciones por productos o servicios.

**Por clientes:** Se establecen las unidades organizativas de acuerdo al segmento del mercado al que vayan dirigidos.

**Geográficas:** Las actividades y funciones se agrupan en torno a zonas geográficas. Por ejemplo: norte (País Vasco, Galicia...), centro (Madrid) o sur (Granada, Almería...).

**Por procesos:** La actividad se organiza según las fases que componen el proceso de producción.

**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.

**Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. Es el proceso de guía y constante adaptación de una organización, su función principal es “Conseguir al máximo grado y con la máxima eficiencia los objetivos de la organización”. Esto se logra a través de la motivación, comunicación y la supervisión.

#### **Definición de varios autores sobre la Dirección:**

**Harold Koontz y Cyril O’Donnell:** Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

**Joseph L. Massie:** método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

**Isaac Guzmán Valdivia:** Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

**Elementos de la dirección: El Líder:** Es aquel que tiene la [función](#) de dirigir.

**Los Dirigidos:** Son a los que dirige el líder

**La Situación:** Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.

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

**Tipos de dirección:** Dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. Los directores se encargan de dirigir a los gerentes de línea, éstos dirigen a los supervisores y éstos a su vez a los empleados u obreros. La dirección puede presentarse en **tres niveles distintos:**

1. **Nivel global:** abarca la empresa como totalidad; es la dirección propiamente dicha. Conciérne al presidente de la empresa y a cada director en su área respectiva. Corresponde al nivel estratégico de la empresa.
2. **Nivel departamental:** abarca cada departamento o unidad de la empresa. Es la denominada gerencia. Involucra al personal de mandos medios, es decir, la mitad del organigrama. Corresponde al nivel táctico de la empresa.

**Nivel operacional:** abarca cada grupo de personas o de tareas. Se denomina supervisión. Incluye el personal de base del organigrama. Corresponde al nivel operativo de la empresa

**Estilos de dirección:** Dentro del Organigrama hay distintos niveles.

- Nivel estratégico
- Nivel táctico
- Nivel operativo

En cada uno de esos niveles de dirección hay personas distintas que desarrollan diferentes estilos de dirección

- **Dirección Autoritaria:** Esto se aplica en los ejércitos, iglesia, etc. El autoritarismo genera resistencia. Como Taylor: “hacé o hacé” no se discute la orden, es autoritaria, viene de arriba hacia abajo, y directamente no se acepta un “no” como respuesta. Esto se aplica en los ejércitos, iglesia, etc. El autoritarismo genera resistencia.
- **Dirección paternal:** Es la que dice: “pobrecito” “Qué te pasa? ¿Qué te pasó que llegaste tarde” “A ver contame, “No importa, hoy no trabajes”. Es paternal, es informal, es una gran familia, se puede aplicar en una Organización pequeña. Uno puede llegar a entender a cada uno y hay un contacto cara a cara que permite este tipo de comunicación permanente.

**Dirección Democrática:** Es la que se aplica en la mayoría de las organizaciones en las que se consensua ciertas cosas. Yo, siendo jefe consulto con mis colaboradores y ellos también me consultan y llegamos a un acuerdo sobre lo que vamos a hacer. No necesariamente esa consulta significa que el jefe pierde autoridad o delegue responsabilidad. Si yo le pregunto al empleado qué le parece y al otro también, yo tomo la decisión que quiera, porque es mi responsabilidad.

**Dirigir:** Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

**Motivación:** Abraham Maslow, desarrollo una interesante teoría de la motivación en los seres humanos, establece una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer, esta se ha representado en forma de “Pirámide de Maslow”.

“Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.” (Sexton,1977:1962).

- **Necesidades básicas que el hombre debe de satisfacer son cinco. Según el estudioso del tema Abraham Maslow, (1952): Necesidades fisiológicas:** Comprende hambre, sed, vivencia, sexo y otras necesidades corporales.
- **Necesidad de seguridad:** Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- **Necesidad de amor:** Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- **Necesidad de estima:** Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
- **Necesidad de autorrealización:** Esta representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

**Liderazgo:** “Se define liderazgo como influencia, como el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo”.

**Comunicación:** La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social.

**Habilidades de un líder:** Un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales. Hay tres diferentes tipos de habilidades:

**La habilidad técnica:** Se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. En la medida en que se promueve a los empleados hacia puestos de liderazgo, estas habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes. Cada vez depende más de las habilidades técnicas de sus subordinados, y en muchos casos resulta que nunca han practicado alguna de las habilidades técnicas que supervisan.

**La habilidad humana:** Es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo. Ningún líder, de cualquier nivel jerárquico, escapa a la necesidad de poseer una importante habilidad humana.

**La habilidad conceptual:** es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. Se torna cada vez más importante en los puestos gerenciales superiores.

La habilidad conceptual tiene que ver con ideas, mientras que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica se refiere a cosas.

**Toma de decisiones:** La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en transcendencia y connotación. Sea cuales la decisión es necesario:

**Definir el problema.** Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

**Analizar el problema.** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución con los implicados en el problema.

**Evaluar las alternativas.** Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

**Elegir entre alternativas.** Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios.

**Aplicar la decisión.** Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma

**Control:** Harold Koontz y Ciril O'Donnell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

**Chiavenato:** El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

**Elementos del control:** El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

**1. Establecimiento de estándares:** Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

- **Estándares de cantidad:** Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- **Estándares de calidad:** Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.

**2. Evaluación del desempeño:** Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

**3. Comparación del desempeño con el estándar establecido:** Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

**4. Acción correctiva:** Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

**El objeto del control:** Es preservar los recursos, condiciones de las personas, ambiente y condiciones de trabajo y de operaciones morcando instrumentos o disposiciones que establezcan las etapas que deben cumplir para realizar tareas.

**Principios del control: Equilibrio:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

**De la oportunidad:** El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

**De los objetivos:** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será valido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

**De las desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

**De la costeabilidad:** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

**De excepción:** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

**De la función controladora:** La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controladora, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

## 4.1.2 OBJETIVO GENERAL

Implementar el proceso Administrativo y modelo de planeación Estratégica en las empresas colombianas que garantice su supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

## 4.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la naturaleza y el propósito de cada una de las áreas del Proceso Administrativos: Planeación, Organización, Dirección y Control.

- Profundizar en el estudio de la planeación estratégica y sus procedimientos como herramienta fundamental para tomar decisiones y conseguir resultados.

## TEMA 1: PROCESO ADMINISTRATIVO

Es el conjunto de todas las actividades que el empresario deber realizar para manejar y desarrollar adecuadamente su empresa, en la práctica un gerente y/o empresario puede ejecutar simultáneamente o al menos en forma continua todas o algunas de las etapas que componen el proceso administrativo (Planeación, organización, dirección y control).

**Veamos:** La primera etapa que compone el proceso administrativo , la planeación que define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo, con quién , con qué y en que secuencia.



**Veamos:** La segunda etapa que compone el proceso administrativo la organización; facilita la disposición y distribución racional del trabajo y del personal que debe llevarlo a cabo, definiendo sus relaciones de acuerdo con los objetivos y planes establecidos.



**Veamos:** La tercera etapa que compone el proceso administrativo la dirección; es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional



**Veamos:** La cuarta y última etapa que compone el proceso administrativo el control; Es la función, mediante el cual se evalúa, mide o supervisa la ejecución de los planes para detectar y regular desviaciones con el fin de establecer las medidas correctivas necesarias conforme a los objetivos de la empresa en condiciones de eficiencia y eficacia.



## PROCESO ADMINISTRATIVO

- “El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea. Definir qué es lo esencial y que es lo secundario y que factores no pueden ignorarse sin poner en peligro el éxito de la organización” (Peter Senge)
- La organización es un conjunto de funciones cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetasen todos sus miembros. Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Por tanto, es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerida para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.
- Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, el director debe dirigir a sus colaboradores en cualquier nivel de la organización en que se encuentre con un buen liderazgo, una buena comunicación y una excelente motivación.
- La finalidad del control es asegurar que los resultados de lo que se planeó, organizó y dirigió se ejecuten en lo posible a los objetivos previamente establecido.

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tener en cuenta:** La organización es la combinación de los medios técnicos, humanos, financieros y tecnológicos que componen la empresa en función de la consecución de un fin, según las distintas interrelaciones y dependencias de los elementos que lo constituyen.

**Tenga presente:** La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los órganos de línea en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos colaboradores.

**Traer a la memoria:** El Control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos

**Tener en cuenta:** La planificación o planeación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir unos determinados objetivos del modo más eficiente.

**Tener presente:** La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

## 4.3 TEMA 2: MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica permite adaptar a las empresas a nuevas y cambiantes circunstancias de operación, se trata de diseñar el futuro y la imagen que sus directivos desean para su organización, en el proceso de planeación se detectan las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, así mismo permite identificar la misión y visión estratégica de la organización donde se establece cuál es el objeto de la misma y qué es lo que se quiere de ella.

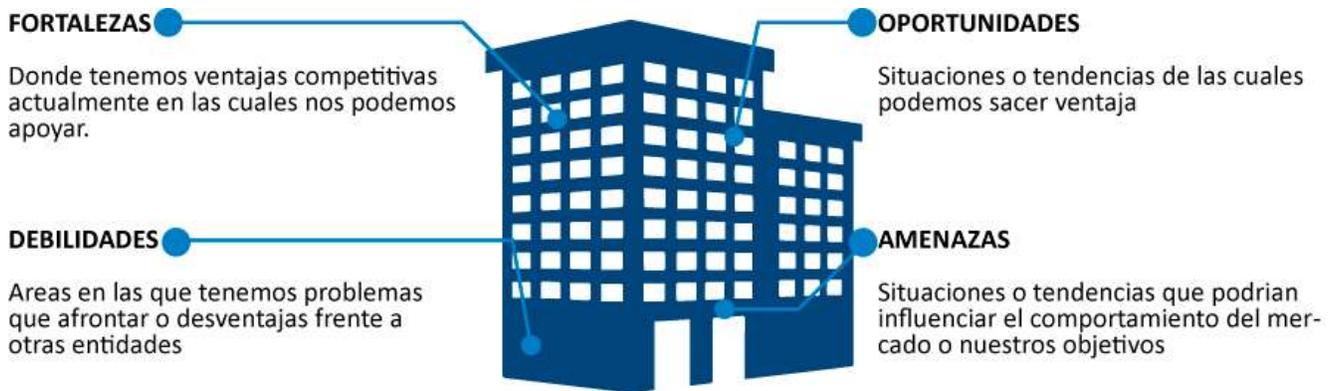
La planeación estratégica es necesaria para encaminar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo, crecimiento y rentabilidad económica, con proyección a largo plazo. La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, la cual consiste en la

búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y en la formulación, puesta en marcha y evaluación de estrategias que permiten crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

**Veamos: La misión, visión y estrategia de una empresa y sus diferencias**

MISIÓN	VISIÓN	ESTRATEGIA
<p>Descripción del porque la empresa existe.</p> <p>Provee un contexto para todas las decisiones dentro de la organización.</p> <p>Describe una realidad duradera.</p> <p>Útil para entes internos y externos.</p> <p>Su logro puede ser infinito.</p>	<p>Cristalización de lo que los líderes desean que sea la empresa.</p> <p>Guía el desarrollo de la estrategia y organización.</p> <p>Describe una nueva realidad inspiradora.</p> <p>Se puede lograr dentro de un periodo específico.</p> <p>Se usa primordialmente al interior de la empresa.</p>	<p>Componente de planeación que traza las acciones para que la empresa sea competitiva en su entorno.</p> <p>Lista una serie de acciones para proveer servicios y productos, bajo el análisis de la variable costo beneficio.</p> <p>Describe la propuesta de valor seleccionada por la empresa.</p> <p>Cambia constantemente en respuesta al análisis, prueba y error, en fundamentos a las experiencias.</p>

**Veamos: Análisis estratégico de una organización Matriz DOFA**



**Definición del Mapa Conceptual:**

**Veamos:** Responsabilidades de planeación de todo Director: La planeación estratégica es Establecimiento de objetivos: Decidir sobre el negocio o negocios a los cuales la compañía o división se dedicaran y otros factores importantes que guíen y caractericen al negocio, como el crecimiento continuo. Un objetivo generalmente es de naturaleza permanente y no tiene límite de tiempo.

**Estrategia de planeación:** Desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr los objetivos con éxito y para enfrentarse y derrotar a la competencia.

**Establecimiento de metas:** Decidir sobre metas a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos, pero diseñados como objetivos secundarios específicos al elaborar los planes operacionales para llevar a cabo la estrategia.

**Establecer los procedimientos:** Determinar y prescribir como se llevaran a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.

**Establecer las políticas:** Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de planeación de acuerdo con la filosofía de la empresa.

**Desarrollar la filosofía de la empresa:** establecer las creencias, valores, actitudes y lineamientos orales que pueden agregarse a, cómo se hacen las cosas aquí.

## MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- La planeación estratégica es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos humanos, financieros, físicos y tecnológicos.
- La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

**Planear la estructura de la organización:** Desarrollar el plan de organización las ligas que ayudan a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía y política.

**Proporcionar el personal:** Contratación, selección y desarrollo de personas incluyendo una proporción adecuada de grandes talentos para ocupar los puestos determinados en el plan de la organización.

**Proporcionar el capital:** Asegurarse de que el negocio disponga de fondos y crédito necesarios para las instalaciones físicas, tecnológicas y el capital de trabajo.

Proporcionar instalaciones: proporcionar la planta, equipos y otras instalaciones físicas necesarias para llevar a cabo el negocio.

- Establecimiento de normas: Fijar las medidas del desempeño que permiten de la mejor manera al negocio lograr sus objetivos a largo plazo con éxito.

- **Motivar a las personas:** Dirigir y motivar a las personas de manera que actúen de acuerdo con la filosofía, políticas, metas, procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía.

## PISTAS DE APRENDIZAJE



### Traer a la memoria:

**Tener en cuenta:** La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aun en el caso de administradores deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio oriente. Sobrevivió una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico u el aumento del desempleo.

**Tener presente:** " Menos del 10% de las estrategias formuladas se implementan con éxito" ( Walter Kiechel) ¿ porqué falla la planeación estratégica?. Hay varias razones:

Confundir estrategia con planeación: Una cosa es formular y desplegar planes de acción, tareas realmente previsible y otra muy distinta es definir claramente la estrategia para la organización; es decir, aquella capacidad de saber escoger, diferenciarse y construir ventajas competitivas y en esa misma dirección, fallan los primeros llamados a diseñar la estrategia de la empresa que son los miembros de la Junta Directiva y la alta dirección.

Misiones y visiones desconectadas de la realidad competitiva: útiles para colgar en la pared, pero inútiles a la hora de afrontar los retos marcados por la incertidumbre y la rivalidad empresarial.

**Traer a la memoria:** Cuando la estrategia no desciende al resto de la organización, esta se queda en manuales o en documentos archivados.

**Tener en cuenta:** La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

**Tener presente:** La planeación estratégica es beneficiosa porque mejora en las estrategias; Esto se logra gracias al uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la toma de decisiones ,mejora en procesos estratégicos; Lo que contribuye a crear prácticas de negocio dinámicas que se ajustan al mercado, aporta lazos de Compromiso dentro de la organización; ya que los empleados entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional, se genera una comprensión y conciencia colectiva de los empleados frente a los objetivos organizacionales, favorece la comunicación organizacional; además de eliminar en muchos casos barreras entre los niveles jerárquicos de la organización.

**Traer a la memoria:** La planeación estratégica ,está altamente ligada a varios niveles y factores organizacionales, dentro de cualquier empresa, por lo que no contar con una planeación estratégica adecuada hoy en día significa no tener la calidad necesaria para que la empresa siempre esté preparada a solucionar todos aquellos problemas que de cierta forma la hacen irse hacia abajo.

### 4.3.1 EJERICICIO DE APRENDIZAJE

<p>Nombre del taller de aprendizaje: Modelo de Planeación estratégica</p>	<p>Datos del autor del taller: LILIANA CAMPIÑO BETANCUR</p>
<p>Escriba o plantee el caso, problema o pregunta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La planeación estratégica es necesaria para encaminar los esfuerzos de la organización en pro del desarrollo, crecimiento y rentabilidad económica, con proyección al             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) largo plazo</li> <li>b) corto plazo</li> <li>c) Mediano plazo</li> </ol> </li>   <li>2) Componente de planeación que traza las acciones para que la empresa sea competitiva en su entorno.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Valores corporativos</li> <li>b) Misión</li> <li>c) Visión</li> <li>d) Estrategia</li> </ol> </li>   <li>3) Se requiere que la compañía establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo de manera exitosa. Lo corresponde a             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Formulación de estrategias</li> <li>b) evaluación de estrategias</li> <li>c) Ejecución de estrategias</li> </ol> </li>   <li>4) Establecer procedimientos consiste en:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de planeación de acuerdo con la filosofía de la empresa.</li> </ol> </li> </ol>	

- b) Fijar las medidas del desempeño que permiten de la mejor manera al negocio lograr sus objetivos a largo plazo con éxito.
- c) Determinar y prescribir como se llevaran a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
- 5) Es la formulación de un propósito duradero que expresa la razón de ser de una organización, el alcance de sus operaciones, la gente a la que se le sirve, los principios y valores bajo los que se pretende funcionar, su posición frente a empleados, comunidad y medio ambiente. Lo anterior corresponde a la definición de :
- a) Visión
- b) Estrategia
- c) Misión
- d) Objetivos

Solución del taller:

1. A
2. D
3. C
4. C
5. C

### 4.3.2 TALLER DE ENTRENAMIENTO

<p>Nombre del taller: Matriz DOFA fábrica <b>REFRICOL S.A</b></p>	<p>Modalidad de trabajo: Trabajo escrito</p>
<p><b>Actividad previa:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Identificar las debilidades y fortalezas de la fábrica REFRICOL S.A</li> <li>b) Determinar las oportunidades y amenazas de la fábrica REFRICOL S.A</li> </ol>	

**Describa la actividad:**

**Caso de REFRICOL S.A**

El proyecto de REFRICOL S.A pretende ser el mejor de la región de acuerdo a su Misión que dice. “somos la mejor entidad en el sector de refrigeración; mediante la utilización de la mejor tecnología, el profesionalismo del personal, la óptima calidad de sus productos y la mejor atención a sus usuarios”.

El proyecto REFRICOL se dedica a la fabricación de equipos de refrigeración industriales y su sede se encuentra en el municipio de Don Matías, lugar donde los impuestos son bajos. Después de un año de funcionamiento, en donde se ha destacado por ser líder en el mercado, se enfrenta a una serie de cambios en la producción.

Don Matías se caracterizó por ser un municipio industrial de la región pero su población no ha crecido significativamente y su mano de obra no es calificada. La planta actual de producción presenta un atraso tecnológico de 5 años respecto a sus competidores inmediatos ya que los equipos cuando se compraron tenían 4 años de uso.

La sede regional del SENA de Medellín ha establecido un convenio de Cooperación técnica con la multinacional PHILIPS, con el fin de formar mano de obra calificada en tecnología de punta y de este modo con el TLC facilitar el ingreso al país de equipos de alta tecnología con destino a las empresas que producen equipos de refrigeración en Colombia.

La competencia ha aprovechado este convenio a muchos de sus trabajadores para que se capaciten en el SENA. REFRICOL se caracteriza por tener una base trabajadora de la región con bajos niveles de escolaridad; pues la mayoría de ellos no ha terminado bachillerato y han aprendido el manejo de la maquinaria a través de capacitación interna que le ha brindado la empresa.

El personal está habituado a métodos rutinarios y tradicionales de producción en la cual no existe una adecuada estandarización en los equipos fabricados. Existe incertidumbre en el personal pues piensan que cuando se llaman a capacitación es solo un pretexto para que después los despidan. Sin embargo tiene gran respeto y credibilidad hacia los dueños y directivos de la empresa; al punto que existe en la empresa un clima familiar.

En la actualidad los costos de la empresa son altos debido al excesivo tiempo que se aplica a los procesos productivos por falta de tecnología y porque el 30% de sus materias primas las compran en Medellín. Existe una ventaja competitiva que tiene REFRICOL y es la credibilidad de los consumidores con altos estándares de servicio al cliente pues su responsabilidad y cumplimiento son unos de sus más valiosos valores.

## 5 PISTAS DE APRENDIZAJE

**Tener en cuenta:** La administración ha tenido siempre un interés común. El proceso de administrar siempre ha sido un proceso de dirigir la gente en un esfuerzo organizado.

**Tener presente:** El administrador es un organizador de recursos materiales y humanos, estudiando administración las habilidades y conocimientos que desarrolles te permitirán detectar, prevenir y corregir errores en la planeación del trabajo de las personas. Como administrador puedes ayudar a las personas a hacer mejor las cosas y a ser más efectivos en su trabajo. El campo de trabajo del administrador comprende todas las Organizaciones Humanas, Públicas y Privadas, Despachos de Asesoría y servicios como emprendedor independiente entre otros.

**Traer a la memoria:** La profesión de administrador tiene muchos aspectos: según el nivel en que se sitúe, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planificación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir.

**Tener en cuenta:** Cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la [empresa](#). Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa, sin embargo lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

**Tenga presente:** Hay que estar actualizados en teorías administrativas contemporáneas modernas que nos permiten mejorar la situación estratégica de nuestras organizaciones como son: Benchmarking, outsourcing, endomarketing, reingeniería, mejoramiento continuo, calidad total, coaching, empowerment, entre otros.

**Traer a la memoria:** El éxito de un profesional, descansa en la orientación del recurso humano de aquí la importancia que adquiere para la administración el apoyo de las disciplinas cuyo objetivo fundamental es el estudio del hombre, en su conducta y comportamiento, tal como lo son la antropología, la psicología y la sociología.

**Tener en cuenta:** Pocos son los administradores que ejerciendo administrativamente se preguntan qué es el hombre, de allí los “golpes de ciego” que dan en su orientación y el tratamiento de cosas a que habitualmente se les somete, especialmente en algunos sistemas socio-económicos.

**Tener presente:** La administración es un cuerpo de conocimientos, técnicas y prácticas, que no se ha desarrollado sola, sino que ha requerido de otros conocimientos que le han permitido conformarse e ir adquiriendo lentamente Identidad propia.

**Traer a la memoria:** El administrador debe tener muy claro qué es administrador exactamente y no psicólogo.

**Tener en cuenta:** El éxito de un profesional, descansa en la orientación del recurso humano de aquí la importancia que adquiere para la administración el apoyo de las disciplinas cuyo objetivo fundamental es el estudio del hombre, en su conducta y comportamiento, tal como lo son la antropología, la psicología y la sociología.

**Tener presente:** Pocos son los administradores que ejerciendo administrativamente se preguntan qué es el hombre, de allí los “golpes de ciego” que dan en su orientación y el tratamiento de cosas a que habitualmente se les somete, especialmente en algunos sistemas socio-económicos.

**Traer a la memoria:** La administración es un cuerpo de conocimientos, técnicas y prácticas, que no se ha desarrollado sola, sino que ha requerido de otros conocimientos que le han permitido conformarse e ir adquiriendo lentamente Identidad propia.

**Tener en cuenta:** El administrador debe tener muy claro qué es administrador exactamente y no psicólogo.

**Tener presente:** “Existe la creencia, nos dice el ideario del centro de investigaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM, muy difundida, de que los contadores y los administradores son técnicos que deben aplicar siempre en la misma forma una serie de procedimientos rutinarios para dirigir, efectuar y medir las actividades de una organización.

**Traer a la memoria:** De Gortari. Eh, nos dice que: “los métodos de la ciencia son los procedimientos rigurosos que se formulan lógicamente para lograr la adquisición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental”. Esta sencilla definición nos lleva a explicarnos por qué cada vez que hablamos de la ciencia tenemos que pensar en el método.

**Tener en cuenta:** Otros conceptos que es necesario tener presentes para determinar qué tipo de conocimiento es La administración, son los de principio y teoría y finalmente los de técnica, tecnología y arte.

**Tener presente:** Para Koontz y O’Donnell, para Terry y la mayoría de teóricos de la administración el arte en ella tiene que ver con la aplicación del conocimiento o ciencia, o de la pericia en ejecución. Como usted y todo el mundo lo sabe, el arte está ligado a la imaginación y creatividad de los individuos hasta tal punto que perfectamente puede afirmarse que sin éstas no hay posibilidad artística.

**Traer a la memoria:** 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

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

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

estados quienes manejaban las principales actividades económicas, aparecen personas que fueron estableciendo sus empresas y en ellas involucrando diferentes formas de hacer las cosas. Estas nuevas actividades se fueron convirtiendo en lo que hoy se llama: **Teorías Administrativas**

**Traer a la memoria:** Lo importante para resaltar de las etapas, es que las organizaciones fueron el resultado de una gran cantidad de actividades que el hombre fue involucrando en su “quehacer” y que se convierten en necesidades básicas para satisfacerlas. Entonces primero fue el trabajo y sus diferentes manifestaciones, debido a que este necesitaba un orden, el mismo hombre fue creando formas de organizar estas actividades y se empiezan a dar manifestaciones de organización, para que cada uno de los integrantes del negocio tuviera claro cuál era su participación o actividad a desarrollar.

**Tener en cuenta:** Lo importante para resaltar de las etapas, es que las organizaciones fueron el resultado de una gran cantidad de actividades que el hombre fue involucrando en su “quehacer” y que se convierten en necesidades básicas para satisfacerlas. Entonces primero fue el trabajo y sus diferentes manifestaciones, debido a que este necesitaba un orden, el mismo hombre fue creando formas de organizar estas actividades y se empiezan a dar manifestaciones de organización, para que cada uno de los integrantes del negocio tuviera claro cuál era su participación o actividad a desarrollar.

**Tener presente:** El objetivo del análisis y estudio de tiempos y movimientos según Taylor permitió:

- ✓ Eliminar todo desperdicio de esfuerzo humano
- ✓ Adaptación de los obreros a la propia tarea
- ✓ Entrenamiento de los obreros para que respondieran a las exigencias de sus respectivos trabajos
- ✓ Mayor especialización de las actividades
- ✓ Establecimiento de normas bien definidas de comportamiento en el trabajo.

**Traer a la memoria:** Henry Fayol decía que todas las empresas requerían un cierto grado de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Él creía que un conocimiento general de ésta beneficiaría a todo el mundo y, por tanto, debería ser enseñada en escuelas y universidades. En su época no había una teoría completa de la administración que fuera aceptable en los círculos académicos. Para solucionar este problema, presentó su propia teoría de la administración que podría servir como modelo de instrucción. La teoría administrativa de Fayol incluye principios, elementos, procedimientos y técnicas probadas con base en su experiencia práctica. En cuanto a sus principios, Fayol consideraba que éstos deberían ser flexibles y utilizados con independencia de las condiciones cambiantes y especiales.

**Tener en cuenta:** Los principios de planeamiento (Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método. ) , preparación ( seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos ) , control (controlar el trabajo para certificar que está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto) y ejecución(distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada) planteados por Taylor tuvieron por objeto hacer una distinción precisa de lo que es la gerencia científica, en oposición a la simple gerencia sistematizada

**Tener presente:** La acción realizada por Taylor estuvo orientada por tres principios fundamentales:

1. Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
2. Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo.
3. Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

**Traer a la memoria: Taylor** : hizo énfasis en las tareas.

**Fayol** : hizo énfasis en la estructura.

**Taylor:** Aumento la eficiencia de la empresa a través del aumento de eficiencia en el nivel operacional.

**Fayol:** Aumento la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales

**Elton Mayo:** trabajo sobre las personas descuidando a la organización, esto se llamó organización Informal, mientras que a los clásicos organización Formal.

**Tener en cuenta:** La organización es la combinación de los medios técnicos, humanos, financieros y tecnológicos que componen la empresa en función de la consecución de un fin, según las distintas interrelaciones y dependencias de los elementos que lo constituyen.

**Tener presente:** La dirección es la función administrativa que se refiere a las [relaciones interpersonales](#) de los órganos de línea en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos colaboradores.

**Traer a la memoria:** El Control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos

**Tener presente:** La planificación o planeación es un proceso racional de toma decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir unos determinados objetivos del modo más eficiente.

**Tener en cuenta:** La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

**Traer a la memoria:** La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aun en el caso de administradores deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio oriente. Sobrevivió una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico u el aumento del desempleo.

**Tener presente:**” Menos del 10% de las estrategias formuladas se implementan con éxito” ( Walter Kiechel) ¿ porqué falla la planeación estratégica?. Hay varias razones:

**Confundir estrategia con planeación:** Una cosa es formular y desplegar planes de acción, tarea realmente previsible y otra muy distinta es definir claramente la estrategia para la organización; es decir, aquella capacidad de saber escoger, diferenciarse y construir ventajas competitivas y en esa misma dirección, fallan los primeros llamados a diseñar la estrategia de la empresa que son los miembros de la Junta Directiva y la alta dirección.

**Misiones y visiones desconectadas de la realidad competitiva:** útiles para colgar en la pared, pero inútiles a la hora de afrontar los retos marcados por la incertidumbre y la rivalidad empresarial.

**Tener en cuenta:** Cuando la estrategia no desciende al resto de la organización, esta se queda en manuales o en documentos archivados.

**Traer a la memoria:** La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

**Tener presente:** La planeación estratégica es beneficiosa porque mejora en las estrategias; Esto se logra gracias al uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la toma de decisiones, mejora en procesos estratégicos; Lo que contribuye a crear prácticas de negocio dinámicas que se ajustan al mercado, aporta lazos de Compromiso dentro de la organización; ya que los empleados entienden los nexos que hay entre su compensación personal y el desempeño organizacional, se genera una comprensión y conciencia colectiva de los empleados frente a los objetivos organizacionales, favorece la comunicación organizacional; además de eliminar en muchos casos barreras entre los niveles jerárquicos de la organización.

**Tener en cuenta:** La planeación estratégica, esta altamente ligada a varios niveles y factores organizacionales, dentro de cualquier empresa, por lo que no contar con una planeación estratégica adecuada hoy en día significa no tener la calidad necesaria para que la empresa siempre esté preparada a solucionar todos aquellos problemas que de cierta forma la hacen irse hacia abajo.

## 6 GLOSARIO

**Autogestión:** gestión de una empresa por los mismos trabajadores a través de órganos elegidos por ellos mismos.

**Autoridad,** centralización de: tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones en una estructura organizacional, por lo general, conservando la autoridad en la cima de la estructura o cerca de ella.

**Autoridad, fragmentada o compartida:** situación en que la autoridad total para lograr un resultado terminado depende de más de un puesto u debe agruparse o combinarse para tomar la decisión requerida.

**Autoridad funcional:** derecho que se delega en una persona o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos, relacionados con actividades que lleva a cabo personal de otros departamentos.

**Autoridad, paridad con la responsabilidad:** principio que sostiene que la responsabilidad por la acción no debe ser mayor ni menor que la autoridad delegada. La autoridad es el poder discrecional para ejecutar tareas y la responsabilidad es la obligación que se le debe a quien realizó la delegación para que estas actividades se cumplieren.

**Autoridad, proceso de la delegación de la:** determinación de los resultados esperados de un subordinado, asignación de tareas, delegación de autoridad para cumplir estas y atribución de responsabilidad por el logro de las mismas.

**Cargo:** Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

**Carrera administrativa:** Sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso al servicio, la capacitación, la estabilidad en los empleos y la posibilidad de ascensos.

**La clasificación de cargos:** es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de una estructura organizacional y por tanto, la posición relativa de cada cargo en la estructura de cargos de la organización.

**Comité:** grupo de personas a las que, en conjunto se les encomienda algún asunto con fines de información asesoría, intercambio de ideas o toma de decisiones.

**Comportamiento organizacional,** modificación: Se basa en la idea que el comportamiento depende de sus consecuencias, es posible así que los administradores influyan en las conductas de los empleados mediante la manipulación de las consecuencias de éstas.

**Comunicación:** transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor comprenda.

**Control:** función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

**Coordinación:** logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

**Cronograma:** Es el detalle minucioso de las actividades que desempeña o que va a desempeñar una empresa al realizar un evento o una serie de eventos.

**Cultura organizacional:** patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

**Toma de Decisiones:** selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

**Delegación:** dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación. Otra posible dirección sería el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado. La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

**Departamentalización funcional:** agrupamiento de actividades por departamentos de acuerdo con las funciones características que lleva a cabo la empresa.

**Departamento:** área, división o sucursal definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.

**Descentralización:** Es la transferencia de funciones, recursos y autoridad para la toma de decisiones desde los niveles centrales a los entes autónomos.

**Dirección:** función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar

**División de trabajo:** número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas.

**Eficacia:** consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

**Eficiencia:** logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

**Efectividad:** Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados.

**Empowerment:** la eficaz autodeterminación de trabajadores y equipos implica que los administradores estén dispuestos a renunciar a parte de su autoridad para tomar decisiones a fin de cederla a aquellos.

**Entorno:** Conjunto de agentes externos a la organización- jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, etc.- que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determinada respuesta en sus propios agentes internos.

**Emprendedores:** personas con capacidad de ver una oportunidad para obtener el capital, el trabajo y otros insumos necesarios, así como los conocimientos para estructurar exitosamente una operación. También deben estar dispuestos a correr el riesgo personal del éxito o del fracaso.

**Enfoque administrativo, comportamiento de grupo:** análisis que examina el comportamiento de las personas en grupos el enfoque se basa en la sociología y la psicología social. La tensión se centra en los comportamientos grupales.

**Enfoque administrativo de contingencias o situacional:** análisis que hace hincapié en el hecho de que, en la práctica, los administradores dependen de determinado grupo de circunstancias o de la “situación” y en que no hay una única “forma ideal” o perfecta de administrar.

**Enfoque administrativo empírico o de casos:** análisis que estudia la experiencia a través de casos prácticos, al identificar éxitos y fracasos.

**Enfoque administrativo de sistemas:** análisis que hace hincapié en los conceptos de sistemas con amplia aplicabilidad. Los sistemas tienen límites, pero también una influencia recíproca con el ambiente externo; es decir, las organizaciones son sistemas abiertos.

**Equilibrio:** Situación de una economía en la cual las proporciones de las cantidades globales permiten el ajuste armónico de los flujos, la estabilidad de los precios y el funcionamiento satisfactorio del conjunto económico.

**Equipo:** grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.

**Estrategia:** determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

**Ética:** sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación; disciplina que trata del bien y del mal.

**Supervisión:** Función de dirección destinada a asegurar que el personal cumpla sus tareas en la mejor forma posible (como la norma lo indica), mediante la orientación, ayuda y capacitación proporcionada por sus superiores jerárquicos (supervisores) y no sólo mediante procedimientos de control o fiscalización.

**Gestión administrativa:** Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

**Grafica de Gantt:** técnica de plantación y control desarrollada por Henry L. Gantt que muestra, mediante una gráfica de barras los requisitos de tiempo para las diversas tareas de una producción o algún otro programa.

**Incentivo:** estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector para elevar la producción o la actividad a realizar.

**Iniciativa:** idea que sirve para iniciar o hacer una actividad en la organización.

**Instrucción:** conjunto de reglas para ejecutar algo o para el manejo de algo.

**Kaizen:** un término japonés que señala la importancia del mejoramiento continuo. La idea es que dar continuamente pequeños pasos en mejoras será la clave para el éxito a largo plazo.

**Lealtad:** cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y el honor.

**Liderazgo:** 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 del grupo.

**Línea:** relación de autoridad en puestos organizacionales, donde una persona tiene la responsabilidad de las actividades de otra persona.

**Logística de distribución:** modelo de optimización de la investigación de operaciones que trata como un solo sistema de la logística de una empresa, desde el pronóstico de ventas, la compra y el procesamiento de los materiales y su control en inventarios hasta el embarque de los productos determinados hacia los almacenes de ventas

**Malla administrativa:** Una forma de analizar los estilos de liderazgo, desarrollada por Blake y Mouton, por medio de la cual los líderes se clasifican en una malla o matriz de acuerdo con dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción.

**Mando, área de:** Poder que sobre los inferiores ejerce el superior. Autoridad que se tiene sobre los súbditos./ Poder ejecutivo. Potestad jerárquica sobre cualquier fracción de tropas, sobre todo las de un Ejército o entre varios aliados./ Mandato, precepto.

**Manuales administrativos:** son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

**Materias primas:** elemento primario que al ser procesado o al ser conducido dentro de un proceso de manufactura sufre unos cambios que generaran un bien o servicio.

**Medición:** Se refiere a la información numérica que cuantifica los recursos, procesos, servicios, desempeño y resultados de la organización.

**Meta:** fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la plantación.

**Motivos, objetivos verificables:** un objetivo es verificable si, en alguna fecha futura, la persona puede mirar hacia atrás y determinar con seguridad si se ha cumplido o no.

**Organización:** concepto utilizado en diversas formas, como por ejemplo 1 sistemas o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación 2 la empresa en si misma 3 cooperación de dos o más personas 4 la conducta de los integrantes de un grupo y 5 la estructura intencional de papeles en una empresa “formalmente organizada”

**Organización informal:** por lo general patrones de conducta y relaciones humanas que coexisten con le estructura formal de la organización, o se encuentran fuera de ella. Se trata de una red de relaciones personales y sociales que la organización formal no establece ni requiere, sino que se producen espontáneamente cuando las personas se relacionan entre sí.

**Organización virtual:** concepto relativamente laxo referente a un grupo de empresas o individuos independientes enlazados entre si por medio de tecnología de información. Las empresas enlazadas de este modo pueden ser proveedores, clientes e incluso compañías competidoras.

**Organizar:** establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

**Organizacional, desarrollo:** enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas.

**Participación:** Es estar involucrado o desempeñar un papel en algo. Ser escuchado y tomado en serio —por lo general cuando se toman decisiones. La participación, sin embargo, también puede ser simbólica, lo que quiere decir que no se toma en serio a la persona y sólo se permite su participación para mantenerla contenta o porque se ve bien.

**Planeación:** selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

**Planeación contingente:** plantación para ambientes futuros cuya posibilidad de existencia es remota, pero que pueden presentarse; si este futuro posible es muy diferente al supuesto, será necesario elaborar premisas y planes alternativos.

**Planes:** propósitos o misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

**Poder:** capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

**Políticas:** declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de dediciones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

**Presupuesto:** exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos.

**Principios:** verdad fundamental, o que en un momento determinado se considera como tal, que explica las relaciones entre dos o más grupos de variables.

**Principios administrativos:** orden sistemático del ejercicio de administrar.

**Procedimientos:** planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

**Productividad:** razón producción – insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

**Programas:** conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

**Programación lineal:** técnica para determinar la combinación óptima de recursos limitados para obtener una meta deseada; se basa en el supuesto de que existe una relación lineal entre las variables y que los límites pueden determinarse.

**Pronóstico de ventas:** predicción de las ventas esperadas, por producto o servicio y precio, para un periodo futuro; los pronósticos de ventas se infieren de los planes y son también importantes premisas de planeación.

**Racionalidad:** análisis que requiere de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se pueden alcanzar una meta, un análisis y evaluación de las alternativas en términos de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar.

**Reglas:** normas que dictan la acción o la abstención, pero que no permiten la discrecionalidad.

**Responsabilidad:** obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados deseados.

**Reingeniería de la organización:** replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de una empresa para el logro de las mejoras drásticas en medidas contemporáneas de desempeño tan importantes como costo, calidad, servicio y rapidez.

**Relaciones escalares:** la cadena de mando que va desde la cima de las organizaciones hasta sus niveles más bajos.

**Retroalimentación:** entrada de información a un sistema que transmite mensajes de la operación del sistema para señalar si este opera como se planeó; información relacionada con cualquier tipo de operación planeada, dirigida a la persona responsable de su evaluación.

**Riesgo, análisis del:** enfoque del análisis de problemas que pondera los riesgos de una situación al incluir probabilidades para obtener una evaluación más exacta de los riesgos existentes.

**Rol organizacional:** puesto organización diseñado para ser ocupado por personas; para que sea significativo para estas, debe incluir: 1 objetivos verificables, 2 una descripción clara de sus principales deberes o actividades, 3 un área de discrecionalidad o autoridad, 4 la disponibilidad de la información y los recursos necesarios para cumplir una tarea.

**Sanciones:** mal dimanado de una culpa y que es como un castigo.

**Selección de personal:** proceso mediante el cual se escoge a la persona más capacitada para un cargo en particular.

**Selva de la teoría administrativa:** término aplicado por Harold Koontz, para identificar la existencia de diversas escuelas, o enfoques, de la teoría y el conocimiento de la administración.

**Sistema, definición de:** grupo o conjunto de cosas relacionadas o interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún programa o plan.

**Sistemas abiertos:** los que tienen interacción con su ambiente y que intercambian información, energía o materiales con este.

**Sistemas cerrados:** son los que no tienen interacción con su ambiente.

**Sistemas socio técnicos:** sistema que se contempla como una interconexión de elementos físicos (técnicos) y sociales en una organización.

**Sistematización:** Es un proceso permanente y acumulativo de construcción de conocimiento a partir de nuestra experiencia de acción/intervención en una realidad específica. Es un primer nivel de teorización sobre la práctica. Por un lado pretende mejorar la práctica y por el otro enriquecer las teorías existentes.

**Staff:** relación en un puesto organizacional donde la tarea del titular es dar consejos o asesoría a alguna persona.

**Supervisor:** igual que gerentes, pero por lo general este nombre se aplica a gerentes de nivel inferior, o de primera línea, de la administración.

**Táctica:** planes de acción mediante los cuales se ponen en práctica las estrategias.

**Teoría:** agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que forman un marco para un conocimiento más significativo.

**Unidad de mando:** hacer que cada subordinado dependa directamente solo de un superior. El principio de la unidad de mando únicamente implica que cuando más depende una persona de un solo superior, menor será el problema de confusión de las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

*Este capítulo recomienda al estudiante las fuentes de consulta bibliográficas y digitales para ampliar su conocimiento, por lo tanto deben estar en la biblioteca digital de la Remington. Utilice la biblioteca digital <http://biblioteca.remington.edu.co/es/> para la consulta de bibliografía a la cual puede acceder el estudiante.*

Introducción a la administración: un enfoque teórico práctico / Sergio Hernández y Rodríguez

Fundamentos de administración: la administración en la historia gerencia y ética administrativa, escuelas y tendencias / Carlos Ramírez Cardona.

Biblioteca de administración de la producción / Richard J. Hopeman.

Administración en una página: cómo utilizar la información para lograr sus metas / Riaz Khadem y Robert Lober.

Administración de empresas : teoría y práctica / Agustín Reyes Ponce.

Elementos de administración / Harol Koontz, Cyril O`Donnel, Heinz Weihrich.

Administración una perspectiva global / Heinz Wihrich, Harold Koontz.

Fundamentos de administración financiera / James C. Van Horne

Administración / James A. F Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert.

Administración teoría, proceso y práctica / Idalberto Chiavenato

Administracion - fundamentos: Como iniciarse en el estudio de la administracion / Norberto Ospina Montoya.

Administracion: Teoría y práctica / Stephen P. Robbins.

Administración general: Modulo / Gustavo Arismendi Arango.

Administración de recursos humanos / Idalberto Chiavenato.

Administración por valores: cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos / Ken Blanchard, Kenneth A. Connors.

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.

Fred, David. (2000): "Conceptos de Administración Estratégica". Editorial Pearson Prentice Hall, edición: 11ª, México. ISBN 970-26-0427-3

Prieto Herrera, Jorge Eliécer. (2008): "Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial". Editorial Ecoe, Bogotá. ISBN 9586485439, 9789586485432

Administration, organization theory and organizational Studies. Three fields of knowledge, three identities. (English). By: Barba Álvarez, Antonio. Gestión y Estrategia. jul-dic2013, Issue 44, p139-151. 13p. Language: Spanish. , Base de datos: Fuente Académica Premier.

Corporate Social Responsibility and Good Administration. (English). / Responsabilidade Social Corporativa e Boa Governança. (Portuguese). By: Sánchez-Calero, Juan. GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad. sep-dic2013, Vol. 7 Issue 3, p103-114. 12p. Language: Spanish. DOI: 10.3232/GCG.2013.V7.N3.07. , Base de datos: Business Source Complete.

ENTREPRENEUR PROFILE AND ITS RELATION TO THE ORGANIZATION, MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS. (English). By: Rodríguez Reyes, Silvia; Nahuat Arreguín, Juan Jesús; Hernández

Zuñiga, Izinahllely. Global Conference on Business & Finance Proceedings. 2014, Vol. 9 Issue 2, p1008-1018. 11p. Language: Spanish. , Base de datos: Business Source Complete.

Porter, Michael E. (2008) Ventaja Competitiva. Grupo Editorial Patria. México,

#### Referencias electrónicas

PROJECT MANAGEMENT MODEL FOR SMALL SIZES ENGINEERING SERVICES. (English). By: Verdugo González, Daniel; Salazar Hornig, Eduardo. Revista Ingeniería Industrial. 2012, Vol. 11 Issue 2, p5-18. 14p. 4 Diagrams, 4 Charts. Language: Spanish. , Base de datos: Fuente Académica Premier.

The fundamental human condition as in business administration: educational purpose. (English). / O ser humano como condição fundamental na administração **de empresas**: propósito educativo. (Portuguese). By: Blanco Ospina, Clara Mercedes. Itinerario Educativo.enero-junio2013, Vol. 27 Issue 61, p165-176. 12p. Language: Spanish. , Base de datos: Fuente Académica Premier

### 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\\_e\\_tiempo\\_en\\_forma\\_eficaz.pdf](http://www.manueltessi.com/entrevistas/infobae_profesional_como_administrar_e_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>.

Adaptación de la Estrategia a la situación .Recuperado el 16 de julio 2006 de:

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap60.htm>.