

## UNIDAD I.- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

### H 1

#### ACERVO DE LA SESIÓN 2 ( HOJAS 5 A 10 DEL MANUAL EDITADO )

#### CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN ( HOJA 5 )

El trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos, se denomina **Administración**

La administración es un sistema de funciones coordinadas, que contiene las decisiones adoptadas, para lograr con máxima eficiencia los objetivos de un organismo social.

#### DEFINICIÓN ETIMOLOGICA DE ADMINISTRACIÓN ( HOJA 6 )

La palabra Administración se forma con el prefijo ad, hacia y con ministratio. Esta última palabra proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad y del sufijo ter, que funge como término de comparación. Si magíster ( magistrado ) indica una función de autoridad, la palabra minister expresa exactamente lo contrario: subordinación u obediencia, o sea, **el que presta un servicio a otro.**

## ELEMENTOS DEL CONCEPTO ( HOJA 7 )

El concepto de Administración está integrado por los siguientes elementos:

1. Objetivo. Es decir que la administración siempre está enfocada lograr fines o resultados
2. Eficacia. Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos de producto o servicio en términos de cantidad y tiempo
3. Eficiencia. Se refiere a “ hacer las cosas bien ” . Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.
4. Grupos sociales. Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.
5. Coordinación de recursos. Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común
6. Productividad. Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

## PROPÓSITOS DE LA ADMINISTRACIÓN ( HOJA 8 )

Universalidad.-Con ella se demuestra que la administración es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social

Simplificación del trabajo.- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos.

Productividad y eficiencia.- Mismas que están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

Bien común.- A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON LAS CIENCIAS SOCIALES,  
EXACTAS Y LAS DISCIPLINAS TÉCNICAS ( HOJAS 8,9,10 )

Ciencias sociales:

Son aquellas cuyo objetivo y método no se aplican a la naturaleza, sino a los fenómenos sociales de la Administración, tales como son:

a) Sociología:

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

b) Psicología

Estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamiento y operaciones.

c) Derecho

Conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad

d) Economía

Ciencia que estudia las leyes y las relaciones que tienen los hombres en la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios.

e) Antropología

Ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre, su cultura y desarrollo en la sociedad

### Ciencias exactas:

Son aquellas que sólo admiten hechos rigurosamente comprobables. Se relaciona con las:

#### a) Matemáticas

.No existe una definición de esta ciencia , aunque es indiscutible que ha permitido grandes avances en la administración

### Disciplinas Técnicas

Comprenden un cuerpo o conjunto de conocimientos que aún no se han conformado como ciencia, pero que utilizan y aplican fundamentos científicos. Su carácter es más práctico.

Entre ellas se mencionan a las siguientes:

#### a) Ingeniería Industrial

Conjunto de conocimientos cuyo objetivo es el óptimo aprovechamiento de los recursos del área productiva.

#### b) Contabilidad

Se utiliza para registrar y clasificar los movimientos financieros de una empresa, con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma

#### c) Ergonomía

Estudia la interacción existente entre las máquinas, instrumentos, ambiente de trabajo y el hombre, y la incidencia de éstos factores en su eficiencia



d) Cibernética

Se define como la ciencia de la información y del control en el hombre y en la máquina.

H 3

### CAMPO DE ACCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ( HOJA 10 )

En cualquier campo se puede realizar la administración, iniciando desde nuestra casa, empresa, escuela, iglesia, grupo político o cualquier ente económico dónde interactúen los seres humanos

## **UNIDAD I.- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

### **H 1**

#### **ACERVO DE LA SESIÓN 3 ( HOJAS 10 A 13 DEL MANUAL EDITADO )**

**Semana Lunes 30 de Septiembre a Sábado 5 de Octubre, 2013**

#### CONCEPTO DE EMPRESA ( HOJAS 10, 11 )

En su más simple acepción, Empresa significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito. Algunas de las definiciones más trascendentes de Empresa son las de

##### A) Antony Jay

Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno ( junta directiva ) para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados

##### B) Diccionario de la Real Academia Española

Es la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

##### C) Isaac Guzmán Valdivia

Unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

Actividad en la que varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas.

## CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS ( HOJAS 11, 12 )

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen en :

### a) Industriales

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes, mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias a su vez, se clasifican en:

#### Extractivas

Se dedican a la explotación de recursos naturales , ya sea renovables o no renovables

#### Manufactureras

Son las que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

- Empresas que producen bienes de consumo final, para satisfacer directamente la necesidad del consumidor
- Empresas que producen bienes de producción, para satisfacer la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

### b) Comerciales

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función principal es la compra-venta de productos terminados. Se clasifican en :

#### Mayoristas

Son las empresas que efectúan ventas a gran escala a otras empresas ( minoristas ), que a su vez, distribuyen el producto directamente al consumidor

#### Minoristas o detallistas

Son las que venden productos al “ menudeo ”, o en pequeñas cantidades al consumidor.

#### Comisionistas

Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión

### CONFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS ( HOJAS 12 )

Las empresas están formadas por los niveles que integran el organigrama de la empresa, representándose por los niveles de autoridad, desde el directivo hasta el operativo.

### IMPACTO DE LAS ORGANIZACIONES Y LAS EMPRESAS EN LOS DIFERENTES CONTEXTOS DE LA HUMANIDAD ( HOJA 13 )

Cuándo pensamos en administración, las ideas más frecuentes que asociamos son autoridad, decisiones, empresa, utilidades, consumidores, servicios, objetivos, etc...., haciéndose presentes una serie de imágenes y experiencias. ¿ Como sistematizar lo que significa la administración ? ¿ De que manera enriquecer en una organización los resultados que buscamos ? Para contestar estas preguntas, se deben asentar algunas ideas esenciales en torno a la Administración :

“ Siempre que se coordinan las personas para alcanzar un objetivo, se crea una organización, esto es, un mecanismo con el poder de lograr más de lo que podría conseguir cualquier persona de manera independiente. El éxito o fracaso de la organización depende de la eficiencia y eficacia con la que se obtengan y utilicen sus recursos ”

Peter Drucker dice: Eficiencia significa “ hacer correctamente las cosas ” y Eficacia significa “ hacer las cosas correctas ” para el logro de los resultados buscados.

### PACTO DE LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y LAS EMPRESAS ( HOJA 13 )

Se puede establecer que un negocio bueno en el sentido moral, es un mal negocio en el sentido económico, ya que en el sentido moral se busca un acuerdo beneficioso y sincero para ambas partes, y en el sentido económico se busca sacar una ventaja desde el punto de vista de la expectativa.

## **UNIDAD I.- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

**H 1**

**ACERVO DE LA SESIÓN 4 ( HOJAS 13 A 17 DEL MANUAL EDITADO )**

**Semana Lunes 7 a Sábado 12 de Octubre, 2013**

### LA ANTIGUEDAD ( HOJA 13 )

Nuestra cultura, administrativamente hablando, recibió influencias de muchas civilizaciones. Generalmente, se acepta la afirmación que la base fundamental de la cultura occidental está en las influencias greco-romanas, aunque no debemos perder de vista que los árabes dominaron España por más de 700 años y que en el caso de Latinoamérica, los pueblos autóctonos se fusionaron culturalmente con los conquistadores españoles.

### LOS GRIEGOS ( HOJAS 14-15 )

Fueron matemáticos, economistas, filósofos y profundos pensadores. En su organización social favorecieron el desarrollo industrial y el comercial. Discutieron y analizaron, los conceptos del origen y organización del estado: la libertad, la propiedad privada y la ética mercantil

Los dos filósofos griegos más representativos del período clásico son Platón y Aristóteles.

Platón ( 427-327 a. de c. )

Nació en Atenas, fue discípulo de Sócrates. Escribió La República, Las Leyes entre otras obras. Con motivo de la muerte de Sócrates en el año 399 a. de c. Platón escribió la república, obra en la que pretendió formular un modelo de organización pública, gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios, a los que prohibía acumular riqueza, por ser ésta contraria a la naturaleza de la bondad y la virtud.

## Origen del Estado

Platón derivó el origen del estado de la necesidad humana de asociarse y de la división del trabajo. Analizó las diversas formas de gobierno de los humanos hasta su época:

1.- Aristocracia.- ( El poder se concentra en la clase alta de la sociedad )

2.- Oligarquía.- ( Poder en manos de un reducido número de personas pertenecientes a una misma clase social )

3.- Timarquía ( Poder en manos del ejército )

4.- Democracia ( El pueblo ejerce la soberanía )

5.- Tiranía ( Una persona se apodera del poder ilegítimamente )

Con ello concibe a la sociedad organizada en torno a dos regímenes económicos sociales: El comunista para los gobernantes guerreros y el de la Propiedad privada, para todos aquellos que no deben intervenir en el gobierno.

H 2

Aristóteles ( 384-322 a. de c. )

Fue el más destacado discípulo de Platón. Criticó el pensamiento de su maestro sobre todo en lo relativo a las ideas utópicas de La República y Las Leyes. Se dice que Platón fue el el “ idealista ” y Aristóteles el “ realista ”.

Su obra más discutida fue “ La Política ” en la que se distinguen los conceptos del Estado y Gobierno ( autoridad ) y plantea la necesidad de separar la autoridad del estado en tres poderes:

1. Legislativo
2. Ejecutivo y
3. Judicial

Origen del Estado:

Al referirse al orden de la sociedad, crítica que Platón hubiera saltado del concepto de individuo al de aldea, sin tomar en cuenta a la familia como una célula social básica del estado. Aristóteles incluye erróneamente al esclavo, como elemento de la familia tratando de justificar así a la esclavitud.

Mientras que Platón concibe la administración del estado como un todo unitario, Aristóteles considera que esa unidad lo destruye, porque la esencia misma del estado consiste en la multiplicidad unificada y ésta debe estar basada en el bien común.

## LOS ROMANOS ( HOJAS 15-16 )

El forjador más importante de la sociedad moderna occidental fue el pueblo romano, establecido bajo un estado sólido, administrado excelentemente y que logró un esplendor que pocas civilizaciones han alcanzado.

Formalizaron las relaciones sociales gracias al derecho: Reglamentaron las relaciones del estado con el pueblo a través del Derecho Público y reglamentaron las relaciones del individuo merced al Derecho Privado.

La gran capacidad administrativa de los romanos hizo posible que acumularán un acervo de bienes y riquezas sin precedentes en la historia.

### 1. Origen

Esta formalización establece las corporaciones que dan origen a las organizaciones modernas.

### 2. Características

Las instituciones y organizaciones romanas tenían dos características bien definidas:

- Su existencia era independiente de lo que pasara con sus miembros
- El patrimonio de las corporaciones era autónomo y ajeno al de sus miembros

H 3

### 3. Clasificación

Las organizaciones estaban divididas en:

1. Públicas.- Como el estado y el municipio
2. Semipúblicas.- Como sindicatos, cofradías, colegios y organizaciones de servicio
3. Privadas.- Empresas para explotación de minas, salinas, comercio ultramarino o de cualquier otra índole

## NACIMIENTO DEL CAPITALISMO ( HOJA 17 )

### El mercantilismo

Para Max Weber, el mercantilismo consistió en la translación de la ética capitalista: “ El estado debe proceder como una empresa, para fortalecer su poderío directamente, por medio del incremento del tesoro público.

También el mercantilismo estipula que la riqueza consiste en la acumulación de oro y plata.



Asimismo, considera fundamental el desarrollo de la industria porque favorece la acumulación de grandes capitales.

Los mercantilistas pensaban que el aumento de población debía ser norma política de sus países.

Adam Smith argumenta que:

- Las libertades económicas benefician a la sociedad total, bajo la premisa de que cada individuo maximizará su propio interés.
- La mano invisible del mercado y la competencia restringen los propios intereses individuales, asegurando así la maximización del interés social.
- Cualquier interferencia gubernamental tendería a romper el balance natural y ponderó el concepto de libre empresa. Esta tendencia basada en el principio liberal de “ Dejar Hacer ” encajaba admirablemente en el pensamiento tecnológico e industrial y dio impulso al desarrollo industrial.

H 4

## LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL ( HOJA 18 )

La revolución industrial, ocurrida a mediados del Siglo XVIII, se inició en Inglaterra, para extenderse al resto del mundo

Fueron decisivos en la Revolución Industrial los cambios políticos, ocurridos a partir de 1688, dónde se estableció como sistema de gobierno una monarquía parlamentaria , y se adoptó al capitalismo como sistema económico.

La unidad de trabajo fue la fábrica, que desplazó al trabajo artesanal, característico de la Edad Media, dónde los trabajadores que realizaban las tareas en forma manual, tenían sus actividades totalmente reguladas por los medios, que fijaban las condiciones laborales, los modos de producción y el precio de las mercaderías. A partir de la revolución industrial, el precio será fijado por la oferta y la demanda.

## **UNIDAD I.- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

### **H 1**

#### **ACERVO DE LA SESIÓN 5 ( HOJAS 19 A 23 DEL MANUAL EDITADO )**

**Semana Lunes 14 a Sábado 19 de Octubre, 2013**

#### ¿ PORQUE ESTUDIAR ADMINISTRACIÓN ( HOJA 19 )

La primera razón del porqué estudiar Administración es que todos tenemos un interés permanente en el mejoramiento de la forma en que se administran las organizaciones.

La segunda razón del porqué estudiar Administración es la realidad de que la persona administrará o será administrado, y por tanto le será indispensable conocer los principios fundamentales de la administración para comprenderla y llevarla a cabo..

#### FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN ( HOJA 19 )

El fin es **alcanzar las metas y objetivos establecidos por la Organización.**

Para ello, se realizan las siguientes funciones:

**Planeación**



Determina el que se desea hacer, comprende la previsión de tendencias futuras y la determinación de las mejores estrategias y tácticas.

### **Organización**

Determina el como se va a hacer ( Que y Quién ), comprende la división del trabajo, estructura, niveles jerárquicos, etc...,

### **Dirección**

Determina el ver que se haga, consiste en guiar y motivar a todas las partes involucradas, así como resolver conflictos

### **Control**

Determina el como se está haciendo, define si la organización avanza o no hacia lo programado. Establece evaluaciones y acciones correctivas

## LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO ( HOJA 20 )

En forma general, se distinguen cinco etapas de desarrollo de la Administración en nuestro país:

1ª. Etapa:

Consiste en la importación y traducción de libros sobre teorías y corrientes administrativas, principalmente de Estados Unidos

2ª. Etapa:



La aplicación de los sistemas modernos de administración se ejercen en empresas extranjeras o de capital extranjero establecidas en nuestro país y más adelante en organizaciones nacionales.

H 2

3ª. Etapa

Se imparten estudios sobre Administración en instituciones privadas, hasta llegar a las universidades.

4ª. Etapa

Aparecen textos sobre administración de autores mexicanos, entre los más importantes se encuentran Agustín Reyes Ponce, Isaac Guzmán Valdivia y José Antonio Fernández Arena

5ª. Etapa

Se caracteriza por la gran demanda que por diversos factores tienen los estudios de Licenciatura y Maestría en Administración en Instituciones públicas y privadas.

#### AGUSTIN REYES PONCE, AUTOR MEXICANO ( HOJAS 21-22 )

El Licenciado Reyes Ponce es mundialmente reconocido como el autor mexicano más importante sobre administración de empresas. Fue fundador de la carrera de Administración en diversas instituciones de Educación Superior.

Catedrático, conferencista y consultor de empresas, escribió los libros “ Administración de Empresas ”, Análisis de Puestos, Administración de Personal y Administración por Objetivos ”



Su definición de Administración es:

“ Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar un organismo social ”

Según Reyes Ponce, son características de la administración las siguientes :

### Universalidad

Dónde quiera que exista un organismo social, se da el fenómeno administrativo.

### Especialidad

La función administrativa es específica y distinta de otras funciones que le acompañan ( económica. contable, jurídica, etc..., )

### Unidad Temporal

Durante la existencia de un organismo social, siempre se dan en mayor o menor grado todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

### Unidad Jerárquica

Todas las personas son asignadas como Jefes en cualquier nivel, participan en distintos grados y modalidades de la administración del organismo social.

Elementos de la Administración.- El modelo administrativo de Reyes Ponce contiene 6 elementos, divididos en dos fases: Mecánica y Dinámica, como se ilustra a continuación:

Etapa Mecánica:



Comprende la previsión, la planeación y la Organización.

Etapa Dinámica:

Comprende la Integración, la Dirección y el Control

H 3

Clasificación de los objetivos según Reyes Ponce:

Individuales y Colectivos

Los que puede tener una persona en forma independiente, se denominan Individuales, y los que tiene un grupo en común, son los conocidos como Colectivos.

Básicos, Secundarios y Colaterales

Los principales objetivos son los básicos y primordiales, los secundarios sirven de medio para lograr los básicos y los colaterales son los que sin ser buscados directamente, se obtienen espontáneamente al desarrollar los secundarios.

A Corto y Largo Plazo

Estas categorías están en función del tiempo determinado para lograr la finalidad económica de las empresas. ( A corto Plazo = Menos de un año, A largo plazo = Un año y más )

Naturales y Subjetivos o Arbitrarios

Un objetivo natural es el que sigue en si una función,, organización, etc..., El subjetivo o arbitrario es el que pretende lograr una persona, pero que es distinto a la propia naturaleza de la función u organización.

## **UNIDAD I.- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

### **H 1**

#### **ACERVO DE LA SESIÓN 6 ( HOJAS 23 A 27 DEL MANUAL EDITADO )**

**Semana Lunes 21 a Sábado 26 de Octubre, 2013**

#### EL ADMINISTRADOR ( HOJA 23 )

Si buscamos en un diccionario de la lengua española, podemos encontrar que al hablar del administrador, estamos hablando de las funciones básicas de Prever, Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar que debe realizar dentro de una organización. Además debemos recordar que a la Alta Dirección de la Empresa, le corresponde tomar decisiones de gran magnitud e importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

#### PRINCIPIOS ESENCIALES DEL MANAGEMENT ( FUNDACIÓN PETER DRUCKER ) HOJA 24

- 1.- El management es una ciencia aplicable a los seres humanos.
- 2.- No todos nacimos para ser jefes
- 3.- El management está inmerso en la cultura
- 4.- Todos los empleados deben comprometerse con los valores y propósitos de la empresa, lo cuál constituye la base de la cultura organizacional.
- 5.- No debemos buscar resultados dentro de la empresa. Los importantes sólo existen fuera de ella



6.- Toda empresa surge por y para sus clientes, para satisfacer necesidades humanas.

### EL CAMPO DE ACCIÓN DEL ADMINISTRADOR ( HOJA 24 )

Como profesional, el LAE también trabaja en las áreas de consultoría y asesoría, cuándo en forma independiente analiza problemas específicos de sus clientes.

En universidades, tecnológicos y otras instituciones de nivel medio superior, los administradores trabajan en el campo de la docencia y la investigación.

En el sector público, en cualquiera de los tres niveles de gobierno, el LAE se desenvuelve en el área de la administración pública.

### EL ADMINISTRADOR DEL SIGLO XXI ( HOJAS 25 - 26 )

En la actualidad, los cambios constantes en que vivimos, la incertidumbre del mañana, el ciberespacio, la globalización, etc., que los gerentes de todo el mundo se mantengan atentos a la realidad, informados y listos para actuar.

Vivimos una modificación de la economía mundial, caracterizada por estructuras organizacionales más ágiles, apalancamiento por medio de un excelente servicio, aprovechamiento de las ventajas competitivas, madurez en el mercado y diversificación de productos.

El Ing. Lorenzo Giordano ha propuesto el siguiente perfil del administrador del siglo XXI:

1.- Poseer los conocimientos y madurez académica para cumplir a cabalidad con todos los proyectos que se le asignen.

2.- Tener habilidades en la conducción del equipo ejecutivo y convertirse en un líder dentro del grupo.

3.- Ser una persona positiva, tener carácter y autoridad con su equipo, pero además, reconocer y felicitar cuándo las cosas se hacen bien.

4.- Maximizar los valores éticos y morales, promover el respeto por el ser humano, complementar las acciones con el buen ejemplo, tanto en el ambiente laboral, como en el social y familiar ( Ser siempre la misma persona ).

#### FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR ( HOJAS 25-26 )

Henry Mintzberg realizó un estudio dónde verificó y detalló las actividades diarias de un directivo, destacando lo siguiente:

- El directivo trabaja a un ritmo agotador y sin interrupciones
- Se basa más en la acción que en la reflexión
- Dedicar poco tiempo a observar el trabajo de los colaboradores
- Responde a las necesidades del momento
- En ocasiones, no programa su tiempo
- Responde a las presiones de trabajo
- Es abrumado por lo que hace y lo que tendría que hacer

- Los planes que están en su mente son intenciones flexibles y concretas
- Reacciona a estímulos
- Atiende a los clientes más importantes
- Consigue información del exterior, para transmitirla al interior de la organización
- No recibe toda la información, sino que la escoge.
- Lee información como si fuera un ritual y en forma rápida

### COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL ADMINISTRADOR ( HOJA 26 )

- Planifica, organiza, dirige y controla el sistema denominado empresa
- Analiza y evalúa los estados financieros, y emite información para la toma de decisiones
- Planifica, organiza y controla el control interno de las empresas
- Desarrolla la investigación científica en el ámbito de su competencia
- Ejerce la docencia en el nivel superior
- Participa en el desarrollo de su comunidad
- Promueve la generación de empleos.

H 3

Pueden existir diferencias de opinión entre los diferentes autores, por ejemplo:

Reyes Ponce define el proceso administrativo en seis etapas: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control

Fernández Arena, a su vez lo divide en Planeación, Implementación y Control

En la actualidad, es universalmente aceptado el concepto de que el Proceso Administrativo se divide en 4 etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control

## **UNIDAD I.- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

**H 1**

**ACERVO DE LA SESIÓN 7 ( HOJA 27 DEL MANUAL EDITADO )**

**Semana Lunes 28 de Octubre a Sábado 2 de Noviembre, 2013**

### EL PROCESO ADMINISTRATIVO ( HOJA 27 )

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Según Urwick las etapas se dividen en Mecánica y Dinámica. Para este autor, la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro, mientras que la dinámica se refiere a como manejar de hecho el organismo social.

Aparte, George Terry establece que estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cuestionamientos básicos de la administración.

## Administración

- Planeación ( ¿ Que se quiere hacer ? ¿  
Que se va a hacer? )

### Etapa mecánica

- Organización ( ¿ Como se va a hacer ? )

- Dirección ( Ver que se haga )

### Etapa dinámica

- Control ¿ Como se ha realizado ? )

## **UNIDAD II.- PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

### **H 1**

#### **ACERVO DE LA SESIÓN 8 ( HOJAS 31 A 34 DEL MANUAL EDITADO )**

**Semana Lunes 4 a Sábado 9 de Noviembre, 2013**

### **LA PLANEACIÓN**

#### **CONCEPTO ( HOJA 31 )**

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. ( Agustín Reyes Ponce )

Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas. ( José Antonio Fernández Arenas )

#### **ELEMENTOS DEL CONCEPTO ( HOJA 31 )**

OBJETIVO: Resultados deseados

ELECCIÓN: Determinación, análisis y la selección más adecuada

FUTURO: Prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

### IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN (HOJA 32 )

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reduce los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro
3. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten con las mayores garantías de éxito.
4. Mantiene una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
5. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
6. La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia dónde se dirigen los esfuerzos
7. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y de los recursos, en todos los niveles de la empresa.

Factibilidad.- Debe de ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

Objetividad y cuantificación.- La planeación debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios ( precisión ) expresada en tiempo y dinero.

Flexibilidad.- Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

Unidad.- Todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.

Del cambio de estrategias.- Cuándo un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción ( estrategias ) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

## PASOS DE LA PLANEACIÓN ( HOJA 33 )

1.- Detección de la oportunidad de acuerdo con:

Mercado, competencia, lo que desean los clientes, nuestras fuerzas y debilidades.

2.- Establecimiento de objetivos y metas: Dónde se desea estar, que se quiere lograr y cuando

3.- Consideración de las premisas de planeación: En que ambiente ( interno o externo operarán nuestros planes )

4.- Identificación de alternativas: Cuáles son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos.

5.- Comparación de alternativas: Que alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.

6.- Elección de una alternativa: Selección del curso de acción a seguir

7.- Elaboración de planes de apoyo, como son los de:

Comprar equipo, comprar materiales, contratar trabajadores, desarrollar nuevos productos

8.- Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos, tales como:

Volumen y precio de ventas, gastos de operación necesarios para los planes y gastos para equipo de capital.

## ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ( HOJA 34 )

Está integrada por las siguientes etapas:

### PROPÓSITOS

Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente a un grupo social.

### INVESTIGACIÓN

La investigación es un proceso que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de fenómenos.

### PREMISAS

Son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán al curso en que va a desarrollarse el plan.

Las premisas pueden ser internas ( se originan dentro de la empresa ) y externas ( son factores o condiciones ajenos a la empresa, pero pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades)

Las premisas externas pueden ser:

- De carácter político
- De carácter legal
- Económicas
- Sociales



- Técnicas
- Otros factores

## **UNIDAD II.- PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

**H 1**

Semana Lunes 11 a Sábado 16 de Noviembre, 2013

## LA PLANEACIÓN

### LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### CONCEPTO ( HOJAS 35-36 )

Algunos autores se refieren a la Planeación como planeación integral o como planeación total, en los casos en que dicha planeación abarca la empresa en su totalidad, integrando todos los planes de la organización.

La planeación estratégica está diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

Sus componentes son:

#### Propósito

Es armar un mapa en que se identifiquen los principales líneas del desarrollo del pensamiento estratégico.



### La Misión

Es la razón de ser de la organización, contiene los enunciados que la conducen a la misma.

### La Visión

Consiste en la pronunciación de hacia dónde se quiere dirigir la empresa en el futuro, así como los elementos del entorno que tendrá que enfrentar, para ser una institución rentable.

### Objetivos Estratégicos

Proviene del propósito y de la misión. Son los fines a largo plazo a alcanzar, mismos que se componen de metas intermedias a corto y mediano plazo..

### Las estrategias

Son esquemas que contienen la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la organización y los cursos de acción a seguir, así como la asignación de recursos que la organización necesita para alcanzar aquellos objetivos.

En ella se determinan los planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio ( gerentes funcionales ), con el fin de poner en práctica los recursos de una empresa.

Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución, se dan a mediano y corto plazo, y abarcan un área de actividad específica.

### Planeación operacional

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa

### Tipos de planes

Se incluyen las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

### Valores

Se definen como el conjunto de principios, creencias, reglas que regulen la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

### Políticas

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de la organización

### Programas

Constituyen un esquema dónde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes, las fechas en que habrán de llevarse a cabo las actividades programadas y los responsables de cada acción.

### Presupuestos

Son un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa, expresados en términos económicos ( monetarios ) junto a la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

## **UNIDAD II.- PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

### **H 1**

Semana Lunes 18 a Sábado 23 de Noviembre, 2013

## LA ORGANIZACIÓN

### CONCEPTO ( HOJA 43 )

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

### ELEMENTOS DEL CONCEPTO ( HOJA 43 )

#### Estructura

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá un grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

#### Sistematización

Consiste en que las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.

En la organización surge la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización

### Jerarquía

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de las empresas.

### Simplificación de funciones

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

H 2

### IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN ( HOJAS 43-44 )

Los fundamentos básicos que demuestren la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la estructura.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
4. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

### SUS PRINCIPIOS ( HOJAS 44-45 )

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados y son:

#### 1.- Del Objetivo

Todas las y cada una de las actividades establecidas en la organización en la organización, deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

#### 2.- Especialización

Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse hasta dónde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

#### 3.- Jerarquía

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes.

#### 4.- Paridad de Autoridad y Responsabilidad

A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir con la misma.

#### 5.- Unidad de Mando

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

#### 6.- Difusión

Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que tengan responsabilidad y autoridad, deberán publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

H 3

#### 7.- Amplitud o Tramo de Control

Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

#### 8.- De la Coordinación



Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

## 9.- Continuidad

Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

## ETAPAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ( HOJAS 47-48 )

### Coordinación

Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, para lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y consecución de los objetivos.

### División del trabajo

Es la separación y determinación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión y el mínimo esfuerzo.

### Jerarquización

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la función que realicen.

Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza. Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.

### LA DEPARTAMENTALIZACIÓN ( HOJA 49 )

Es la división y agrupación de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

H 4

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones de la empresa



- Clasificarlas
- Agruparlas según un orden jerárquico, asignando actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas

## TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN ( HOJAS 50 A 53 )

### Funcional

Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas, según su función principal

#### FINANZAS

|

|

|

|

|

-----  
| | |

| | |

| | |

| | |

CONTABILIDAD TESORERIA PRESUPUESTOS

Por producto

Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí

PRODUCCIÓN

|  
|  
|  
|

-----

|||

|||

|||

|||

FARMACEÚTICOS QUIMICOS COLORANTES

H 5

Geográfica

Aplica especialmente a las áreas de Ventas de una empresa, que tiene distribuidas sus oficinas a lo largo del país

VENTAS REGIONALES

|  
|

|

---

|||

|||

|||

PACIFICO SURESTE NORTE

Por clientes

Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

VENTAS DE ROPA

|

|

|

---

|||

|||

|||

CABALLEROS DAMAS NIÑOS Y NIÑAS

En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempos; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.

PRODUCCIÓN

|  
  
|  
  
|

-----

||||

||||

||||

TORNOS TROQUELADOS TALADROS FRESADORAS

H 6

Por secuencia

Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los mismos; o cuando se trate de labores que manejan una gran cantidad de números o letras.

## PRODUCCIÓN

I  
I  
I

-----  
III

III

III

TURNO MATUTINO TURNO VESPERTINO TURNO NOCTURNO

## HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACIÓN ( HOJA 56 )

Las principales herramientas son:

- Organigramas
- Manuales
- Análisis de puestos

## ORGANIGRAMAS ( HOJAS 56, 57, 58 )

Los organigramas son conocidas también como cartas y gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ella.

Requisitos para su elaboración:

- Deben ser muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos.
- No deben comprender a los trabajadores y empleados.
- Deben contener únicamente el nombre y la función, y no de la persona.

H 7

Tipos de Organigramas:

Organigrama Vertical

Cada puesto subordinado a otro se presenta por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad;



son las gráficas más usadas, fácilmente comprensibles, ya que indican en forma objetiva la jerarquía

Ejemplo:

### Organigrama Horizontal

El nivel máximo jerárquico se presenta a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha, siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer.

Ejemplo:

H 8

Organigrama Mixto: Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y horizontal

Ejemplo:

Organigrama Circular: Esta formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos, cada uno constituye un nivel jerárquico y se colocan en ellos los puestos de jefatura inmediatos.



## LA DIRECCIÓN

### CONCEPTO DE LA DIRECCIÓN ( HOJA 63 )

Definiciones:

Burt K. Scanlan

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización

Leonard J. Kazmie

La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados para alcanzar las metas de la organización

Robert B. Buchele

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

#### ELEMENTOS DEL CONCEPTO ( HOJA 64 )

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional
- Motivación
- Comunicación
- Supervisión
- Liderazgo
- Alcanzar las metas de la organización

#### PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN ( HOJA 64 )

1. De la armonía del objetivo: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
2. Impersonalidad de mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
3. De la vía jerárquica: Postura la importancia de respetar los canales de información establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida con mayor facilidad.

4. De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
  
5. Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema ú obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, que ofrece al administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

## LA COMUNICACIÓN ( HOJAS 64 A 68 )

Comunicar es percibir. Una persona hablando no puede asegurar por si sola que está comunicando, ya que el proceso de la comunicación se verifica en el receptos.

### Elementos del proceso de la comunicación

Los elementos o factores de la comunicación humana son:

#### EMISOR

Es el punto ( persona, organización....., ) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlos de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.

#### RECEPTOR

Es el punto ( persona, organización.....) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor, ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer.

Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje.

## MENSAJE

Es el contenido de la información

### Clasificación de la comunicación

La comunicación se puede clasificar en interna y externa, vertical y horizontal.

La comunicación interna está dirigida al público interno de la propia empresa, y la comunicación externa al público externo de la empresa.

Comunicación vertical, es aquella que se produce en el seno de las organizaciones e instituciones en las que las relaciones entre sus miembros tienen carácter jerarquizado. Se pueden distinguir dos tipos de comunicación vertical: la comunicación descendente y la ascendente.

H 3

### Barreras de la comunicación

Existen tres tipos de categorías, que se presentan como barreras en una comunicación efectiva:

Son las que nos rodean, son impersonales y tienen un efecto negativo en la comunicación. Puede ser incomodidad física ( calor en la sala, una silla incomoda, etc...., ) distracciones visuales, interrupciones, y ruidos ( timbre, teléfono, alguien con tos, ruidos de construcción )

### VERBALES

Es la manera de hablar, que se interpone en la comunicación, a modo de ejemplo: personas que hablan muy rápido, o no explican bien las cosas. El hablar en otro idioma puede ser otra barrera, así como los modismos empleados. Asimismo, el no escuchar bien, es otro tipo de barrera verbal, cuando no existe atención.

### INTERPERSONALES

Es el asunto entre dos personas, que tienen efecto negativo en la comunicación mutua. Entre estas barreras interpersonales más comunes, se menciona a las suposiciones incorrectas, y a las percepciones distintas.

### TOMA DE DECISIONES ( HOJAS 68 - 69 )

Una decisión es la elección del curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones.

### Proceso de toma de decisiones

#### DEFINIR EL PROBLEMA

Determinar cual es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

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

## EVALUAR LAS ALTERNATIVAS

Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

## ELEGIR ENTRE ALTERNATIVAS

Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditué máximos beneficios; además seleccionar dos o tres para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.

## APLICAR LA DECISIÓN

Es poner en práctica la acción elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. El plan comprenderá los procedimientos y los programas necesarios para la implementación de la dirección.

H 4

## LA INTEGRACIÓN ( HOJA 69 )

El administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende recursos materiales así como humanos, estos últimos son los más importantes para su ejecución.

Sus reglas son:



Que debe estar el hombre adecuado en el puesto adecuado, toda persona debe de tener la previsión al respecto.

De los elementos adecuados para realizar sus funciones, el proceso de inducción debe ser el indicado para el logro del fin buscado.

## MOTIVACIÓN ( HOJAS 70-71 )

La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir al logro de resultados deseados.

Ciertamente y con frecuencia, los motivos son opuestos.

Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Es la labor más importante de la dirección a la vez que la más compleja. A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados.

Entre las técnicas motivacionales especiales se incluye el uso del dinero, la estimulación de la participación, y la mejora de la calidad de vida. El enriquecimiento de los puestos tiene el propósito de hacer que estos representen un desafío que tenga significado.

## ANÁLISIS DE LAS DIVERSAS TEORÍAS MOTIVACIONALES

Abraham Maslow

En 1943 publicó su teoría sobre la motivación humana, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Con base en sus teorías, jerarquizó dichas necesidades en el siguiente orden de importancia:

- El primer motivo por el que el hombre actúa son las exigencias fisiológicas a las que llamó necesidades básicas o físicas, es decir las relacionadas con la conservación de la vida: comer, dormir, sexo, etcétera.
- Una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidad de seguridad para cubrir contingencias futuras de los que dependen de él.
- En tercer lugar, el ser humano tiene necesidad de relaciones sociales ( amor de y para los demás ) Aquí se colocan las necesidades sociales o de estima.
- En cuarto lugar, el ser humano tiene la necesidad de relaciones sociales ( amor propio, tener una buena imagen de sí, aceptarse a si mismo ):
- Por último, el ser humano requiere trascender en su vida, es decir, tiene necesidad de autorrealización.

H 5

### Douglas Mc. Gregor

Este es si duda alguna, otro de los grandes pilares de la teoría moderna de la administración, por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

De origen estadounidense y con formación profesional como psicólogo industrial, se desarrolló en la docencia y la investigación. Realizó sus estudios en Harvard. Dónde más tarde fue profesor de psicología y de administración industrial. También enseñó en el MIT.

Sus aportaciones a la administración son sus filosofías de dirección. Estableció los postulados de la teoría " X " en la que afirma que los trabajadores tienen ambiciones, son obligados a trabajar y funcionan en su mayoría sólo por amenazas y castigos. En contraposición, emitió los enunciados de la teoría " Y "



en la cual menciona que el ser humano tiene toda la potencialidad para trabajar exitosamente, que el gusto por el trabajo es similar al del juego, y que una persona puede ser motivado por factores positivos.

### AUTORIDAD Y SUS TIPOS ( HOJAS 71-72 )

Autoridad es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización, para dar ordenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considere apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Los tipos de autoridad existentes son los siguientes:

#### FORMAL

Cuando es conferida por la organización, la que emana de su superior, para ser ejercida por otras personas. Puede ser lineal cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo, y funcional, cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones similares

#### TÉCNICA

Nace de los conocimientos especializados de quien los posee

#### PERSONAL

Se origina en la personalidad del individuo

#### DELEGACIÓN

Es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar. Permite a los ejecutivos dedicarse a las actividades de más importancia, comparte y responsabiliza a la vez que capacita a sus colaboradores.

## MODO

El ejercicio del mando asume dos formas: Las órdenes que son el ejercicio de la autoridad a través de la cual un superior transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada, y las instrucciones, que son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo.

H 6

## LIDERAZGO ( HOJAS 72-73 )

### CONCEPTO

Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo.

### LA SUPERVISIÓN

Es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, la maquinaria , las herramientas y el dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

### LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Comprende las experiencias, creencias, valores, tanto personales como culturales de una organización.



El concepto de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un estado.

## COMPONENTES DEL LIDERAZGO

- Comprender para usar el poder con eficiencia y de un modo responsable
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en diferentes momentos
- Capacidad para inspirar
- Capacidad para actuar de forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

## **UNIDAD III.- DIRECCIÓN Y CONTROL**

### **H 1**

#### **ACERVO DE LA SESIÓN 12 ( HOJAS 77 A 82 DEL MANUAL EDITADO )**

**Semana Lunes 2 a Sábado 7 de Diciembre, 2013**

### **EL CONTROL**

Es la última fase del proceso administrativo y es la fase dinámica con la que medimos los resultados que hemos logrado en la organización.

#### **CONCEPTO ( HOJA 77 )**

##### **George Terry**

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Consiste en verificar si todo ocurre en conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

## ELEMENTOS DEL CONCEPTO ( HOJA 77 )

### RELACIÓN CON LO PLANEADO

El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación

### MEDICIÓN

Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados

### DETECTAR DESVIACIONES

Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación

### ESTABLECER MEDIDAS CORRECTIVAS

El objeto del control es prever y corregir los errores.

## IMPORTANCIA DEL CONTROL ( HOJA 78 )

- Establece medidas para corregir las actividades, para que se alcancen los planes exitosamente.

- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos
- Determina y analiza rápidamente las causas para determinar las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro
- H 2

### PRINCIPIOS DEL CONTROL Y SU PROCESO ( HOJA 78 )

Equilibrio: A cada grupo o delegación conferida, debe proporcionársele el grado de control correspondiente.

De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, el control es un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

De la oportunidad: El control para que sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible conocer las causas que la originaron, para poder tomar las medidas correctivas con anticipación

De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes, deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que la originaron, para poder tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

Costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que se reporte.

De excepción: El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo.

De la función controlada: La función controladora no puede comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Una persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

## TIPOS Y ENFOQUES DE CONTROL ( HOJAS 78-79 )

### CONTROL DE PROCEDIMIENTO

También conocido como de Protoalimentación, es deseable porque permite a la gerencia evitar problemas en lugar de resolverlos. Por desgracia, requiere información anticipada y exacta que con frecuencia es difícil de desarrollar por los administradores.

### CONTROL CONCURRENTE

Este control tiene lugar cuando una actividad está en proceso, así la gerencia puede corregir problemas antes de que se tornen demasiado costosos.

### CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN

Este tipo de control tiene dos ventajas sobre los dos controles antes mencionados:

- 1.- La retroalimentación provee a los administradores de información significativa, acerca de que tan efectivo fue el esfuerzo de planeación

2.- El control de retroalimentación puede ampliar la motivación de los empleados, la gente requiere información de la eficiencia con que se ha desempeñado y el control de retroalimentación suministra esa información

H

3

### IMPLANTACIÓN DE UN PROCESO DE CONTROL ( HOJA 80 )

Antes de establecerse un sistema de control, se requiere:

- Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en los objetivos
- Se debe evaluar la efectividad de los controles , eliminando aquellos que no sirven, simplificándolos y combinándolos para perfeccionarlos.

### CARÁCTERÍSTICAS DEL CONTROL ( HOJA 81 )



El control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos y por ello debe reunir ciertas características para ser efectivo, mismas que a continuación se mencionan:

- Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional
- Debe ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desea controlar
- Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia
- La función de control no puede suplir una organización precaria
- Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, lo ideal es que las descubra antes de que se produzcan, pues el control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.
- Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos.
- Las técnicas muy complicadas crean confusiones.
- Debe estar ubicado por su importancia, ya que es imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con el criterio de valor estratégico.

### TÉCNICAS DE CONTROL ( HOJAS 81 )

Entre las diferentes técnicas de control, se pueden mencionar las siguientes:

- De contabilidad
- De auditoria
- De presupuestos
- Reportes e informes



- Formas
- Archivos ( memorias de expedientes )
- De ventas
- De inventarios
- De nómina, etc.....,