

# Administración de Empresas

Autor: Diana Mondragon Puerto



Administración de Empresas / Diana Mondragon Puerto, / Bogotá  
D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5460-51-5

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
© 2017, DIANA MONDRAGON PUERTO

Edición:

Fondo editorial Areandino  
Fundación Universitaria del Área Andina  
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia  
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228  
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co  
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales  
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia  
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

# Administración de Empresas

Autor: Diana Mondragon Puerto





# Índice

## UNIDAD 1 Administración para los tiempos modernos

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

## UNIDAD 1 Evolución del pensamiento administrativo

Introducción	18
Metodología	19
Desarrollo temático	20

## UNIDAD 2 ¿Qué es una organización?

Introducción	30
Metodología	31
Desarrollo temático	32

## UNIDAD 2 Integración de las personas y comunicación eficaz

Introducción	40
Metodología	41
Desarrollo temático	42



# Índice

## UNIDAD 3 Que es el control

Introducción	49
Metodología	50
Desarrollo temático	51

## UNIDAD 3 Dirección estratégica

Introducción	59
Metodología	60
Desarrollo temático	61

## UNIDAD 4 ¿Qué es liderazgo?

Introducción	65
Metodología	66
Desarrollo temático	67

## UNIDAD 4 ¿Qué es la motivación?

Introducción	73
Metodología	74
Desarrollo temático	75

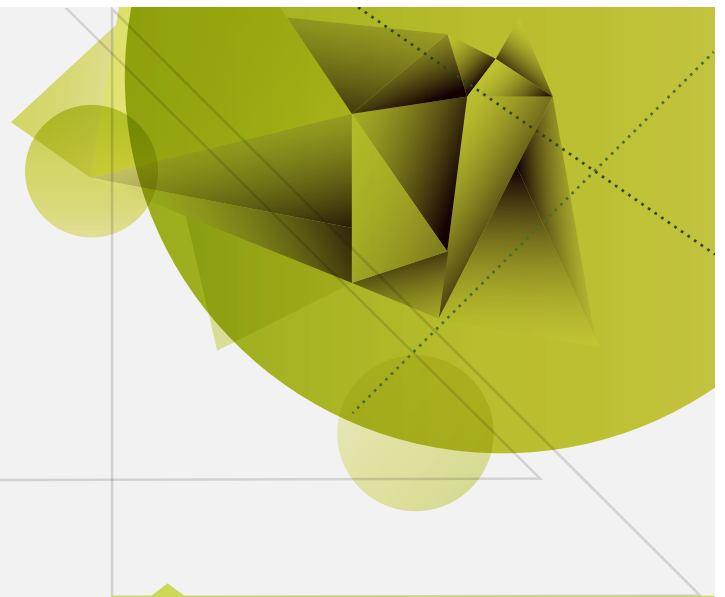
Bibliografía	79
--------------	----



# 1

## Unidad 1

Administración para  
los tiempos modernos



Administración de Empresas

Autor: Diana Mondragón

## Introducción

Administrar es el proceso de diseñar y mantener un ambiente para cumplir metas y objetivos con eficiencia. Por ello los gerentes juegan un papel importante dentro de cada organización, realizan diferentes funciones como, planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar. Podremos entonces evidenciar los roles y las habilidades de cada gerente; sin embargo todas las organizaciones varían dependiendo el nivel organizacional. La meta de todos los gerentes es crear un excedente.

Esta unidad tiene como fin reconocer la importancia de la administración, sus procesos, funciones, enfoques y los cambios que se han generado en el siglo XXI.

Las empresas deben aprovechar las tendencias del siglo XXI, la tecnología de la información, la globalización, el espíritu empresarial, creando estrategias empresariales, que le ayudarán a posicionarse en el mercado y adquirir mayor rentabilidad, no solo, a nivel externo, sino interno, con sus trabajadores.

Debemos resaltar que la tarea de un gerente es la más ardua; entonces debe crear un ambiente laboral en donde los miembros de la organización puedan hacer su trabajo aprovechando al máximo sus capacidades y de esta manera ayudar a la compañía en el cumplimiento de sus objetivos. Es contribuir positivamente en encontrarle sentido y realización a su trabajo. La organización logra sus metas a través de la combinación de esfuerzos de personas motivadas y vehementes que trabajan juntas.

Para la comprensión de los temas objeto de estudio en la unidad, el estudiante debe proceder a leer la cartilla de ayuda, los videos de guion video conferencia y guion video resumen, así como la consulta de libros y lecturas indicadas en el archivo lecturas complementarias, enfocado a establecer los conceptos básicos de la administración y los fundamentos del libro sugerido, información que le permitirá desarrollar las actividades que se establecen dentro del archivo de guías y actividades de la unidad y el taller archivo actividad evaluativa.

Se sugiere consultar todo el material complementario de la semana, realizar exploraciones electrónicas de portales, bases de datos, comunidades y bibliotecas virtuales, así como la información en páginas web especializadas para desarrollar las actividades propuestas.



### Definición de Administración

Etimológicamente la palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), lo que significa la realización de una función bajo la autoridad de otra persona (Koontz, H. Weihrich, H & Cannice, M). Varios autores han construido su propio significado de lo que es administración por ejemplo:

- Mary Parker Follet, dice que la administración es “el arte de lograr que se hagan” las cosas a través de las personas.
- Según Idalberto Chiavenato, la administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.
- Reinaldo O. Da Silva, define la administración como “un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”.

### Funciones de la administración

Las funciones básicas en la administración: planear, organizar, dirigir, controlar.

- Planear: definir objetivos y acciones que se vayan a desarrollar en cierto proyecto.
- Organizar: estructurar ordenadamente las tareas que se deben realizar, quién lo hará y cómo lo hará.
- Dirigir: liderar, supervisar y exhortar a los miembros del equipo hacia el efectivo cumplimiento de objetivos ya propuestos en la planificación.
- Controlar: medir el desempeño real, y su correcto direccionamiento a los objetivos propuestos, y si no es así, buscar solución a ello.

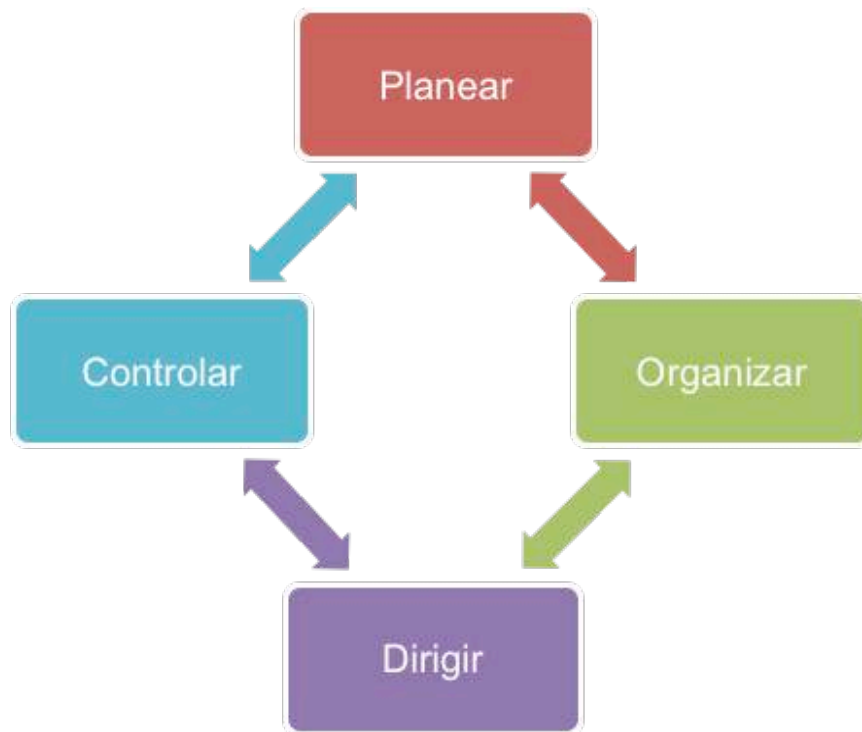


Figura 1. Funciones de la administración

Fuente: Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, (2008). Administración una perspectiva global y Empresarial, Mc Graw Hill pp6

### Importancia de la administración

La administración nace como un elemento esencial para cualquier organización, porque los gerentes tienen la responsabilidad de tomar acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos del grupo; es el gerente el que diseña y mantiene un ambiente donde el personal trabaja junto y cumplen metas de manera eficiente. La administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, a industrias de manufacturas y de servicios; sin lugar a dudas todas las empresas necesitan ser administradas.

### Habilidades gerenciales

Según Robert L Katz, existen tres tipos de habilidades para los administradores:

- Habilidades de conceptualización y de diseño: utilizadas al nivel de gerencia media.
- Habilidades humanas: son útiles en la interacción con los subordinados.
- Habilidades técnicas: son de mayor importancia a nivel supervisor.

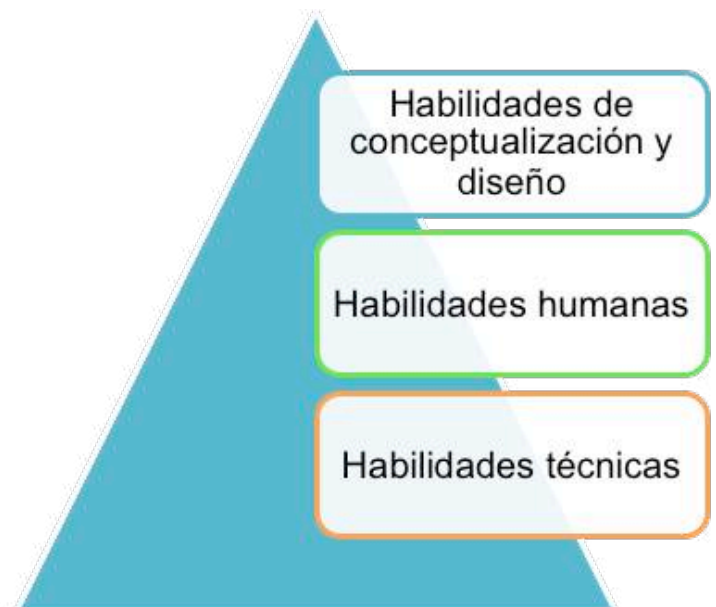


Figura 2. Habilidades generales

Fuente: Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review, (1955), pp33

## Proceso administrativo

El proceso administrativo consta de dos etapas: la mecánica y la dinámica.

La primera fase, la mecánica, es la teoría la cual se divide en tres segmentos: la previsión, la planeación y la organización

En cambio, la segunda etapa (dinámica) se direcciona en el organismo social y se divide en: control, dirección e integración.



Figura 3. Proceso administrativo, Fuente: Propia.

### Mecánica

**Previsión:** la previsión administrativa se apoya en experiencias pasadas, propias o de otros.

**Planeación:** fija el procedimiento que ha de seguirse, para cumplirle en una secuencia en tiempos, operaciones y números determinados para realizarlo.

**Organización:** es la sistematización de la estructura, ya sea de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de realizarlas y así simplificar funciones en el grupo.

### Dinámica

**Control:** medir y corregir el desempeño individual y organizacional para el logro de sus objetivos.

**Dirección:** guiar correctamente y con recursos el plan que se desarrolló en un principio, con una constante supervisión.

**Integración:** es alcanzar y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

### Factores que influyen en el ambiente del administrador

La administración de una organización es un sistema que interactúa con su ambiente específico, y además depende del mismo, pero permanece siempre al tanto de las influencias potenciales de un ambiente general. En la siguiente sección hemos trabajado sobre los componentes en ambientes tanto específico como generales, pero solo mencionaremos los específicos porque están más relacionado con la organización que con la propia administración, mostraremos como los ambientes pueden restringir las selecciones disponibles para los administradores.

Ambiente específicos

## Proveedores

proveedores de una organización, por lo general se piensa en empresas que proveen materias primas y equipos, pero este término también incluye los que proporciona insumos financieros y mano de obras. Accionistas, bancos, compañía de seguros, fondos de pensión, y otras instituciones similares que son necesarias para asegurar un flujo continuo de capital. La administración trata de asegurar un flujo continuo de los insumos que se necesitan, al más bajo costo posible. Estos insumos representan incertidumbres, porque su falta de disponibilidad o su retraso pueden reducir en un gran grado importante la eficacia de la organización, es común que la administración realice grandes esfuerzos para asegurar su flujo continuo. El hecho de que las grandes organizaciones tengan departamento de compra, finanzas, y personal es debido a la importancia que la administración la asigna a la compra de insumo de maquinarias, equipos y capital y alquiler de trabajo.

## Clientes

Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes, es el quien absorbe el producto, ellos obviamente representan una incertidumbre potencial para las organizaciones.

Los gustos del consumidor pueden cambiar. Estos pueden quedar insatisfechos con el producto o servicio de la organización. En general esperaríamos que los compradores representen mayor incertidumbre para los administradores de cualquiera nivel.

## Competidores

Todas las organizaciones tienen uno o más competidores. Ninguna administración puede darse el lujo de ignorar a sus competidores. Cuando lo hacen, pagan un precio muy alto. Los competidores se pueden ver desde el punto de vista de los precios, ofrecimiento de servicios, de adquisición de productos nuevos y similares. Representan una fuerza ambiental importante que la administración que debe verificar, prepararse y responder a todo esto.

## Gobierno

Los gobiernos, estatales y departamentales influyen en lo que las organizaciones pueden o no hacer. Ciertas organizaciones, en virtud de sus actividades, son controladas por dependencias gubernamentales específicas. Por ejemplo, si su empresa fabrica productos farmacéuticos, lo que usted puede vender queda determinado por la administración de alimentos y drogas. Las organizaciones gastan mucho tiempo y dinero para cumplir con las regulaciones gubernamentales. Pero los efectos de estos reglamentos van más allá del tiempo y dinero.

## Ambiente general

### Económicos

El ambiente económico no solo le interesa a los negocios cuya misión, es la producción y la distribución de bienes y de servicio que la población desea y por lo que puede pagar. Pero también es de la mayor importancia para otros tipos de empresas organizadas. Algunos de los factores económicos en el ambiente general que puede afectar las prácticas administrativas en una organización, son: las tasas de intereses, porcentaje de inflación, cambios en el ingreso disponible, índices del mercado laboral, y el ciclo económico general

**Capital:** todas las clases de organizaciones necesitan capital: maquinaria, edificios, inventario de bienes, equipo de oficina, herramienta de todo tipo y efectivo. Parte de todo esto lo puede producir la propia organización, sin embargo, las empresas organizadas generalmente resuelven sus necesidades de capital con diversos proveedores, cuyo trabajo es producir los materiales y otros bienes de capital que requiere la organización para operar. Esto significa que todas las clases de operaciones dependen de la disponibilidad y de los precios de los bienes de capital que se necesitan.

**Trabajo:** otro insumo importante del medio económico es la disponibilidad, la calidad y el precio de la fuerza laborar. En algunas sociedades quizás se cuente con gran número de trabajadores comunes carentes de capacitación y haya escasez de mano de obra altamente entrenada. El precio de la mano de obra también es un factor económico importante para una empresa, aunque la automatización disminuye su alto costo.

**Niveles de precios:** la parte de insumos de una empresa recibe la clara influencia de los cambios de los niveles de precios. Si estos suben suficientemente rápido, los trastornos en el medio económico, tanto de insumo como en la producción, pueden ser graves. La inflación no solo desequilibra a las empresas, sino que también distorsiona todo tipo de organizaciones por sus efectos sobre los costos de la mano de obra, los materiales y otros artículos.

## **Tecnológicos**

Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona los conocimientos y la tecnología lo usa. El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor

productividad, estándares más altos de vida. Mayor tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

## **Relaciones humanas**

Las relaciones existen porque nos necesitamos unos a otros para recibir apoyo y alcanzar nuestras metas. Las relaciones representan un aspecto generalizado de la vida de orden moral. Constantemente estamos diciendo como conservarla y alimentarla, estas decisiones reflejan nuestros valores y nuestro interés por la vida. Así como decimos que la administración trata de relaciones estamos afirmando que cuenta con un importante componente de la ética.

Los administradores tienen la responsabilidad de crear un ambiente organizacional que fomente la toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética.

Esto significa aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias. Para ellos se sugieren tres alternativas:

Establecer una política apropiada para la compañía o un código de ética.

Utilizar un comité de ética formal.

Enseñar la ética en los programa de desarrollo gerencial.

La forma más común de institucionalizar la ética es establecer un código de ética, que es una declaración de políticas, principios o reglas que guíen el comportamiento. El simple hecho de exponer un código de ética no es suficiente por lo tanto la creación de un comité de ética se considera algo esencial para la institucionalización del comportamiento ético.

## Los administradores sus roles y habilidades

Comportamientos específicos que se esperan de un gerente, están agrupados en torno a las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

Roles

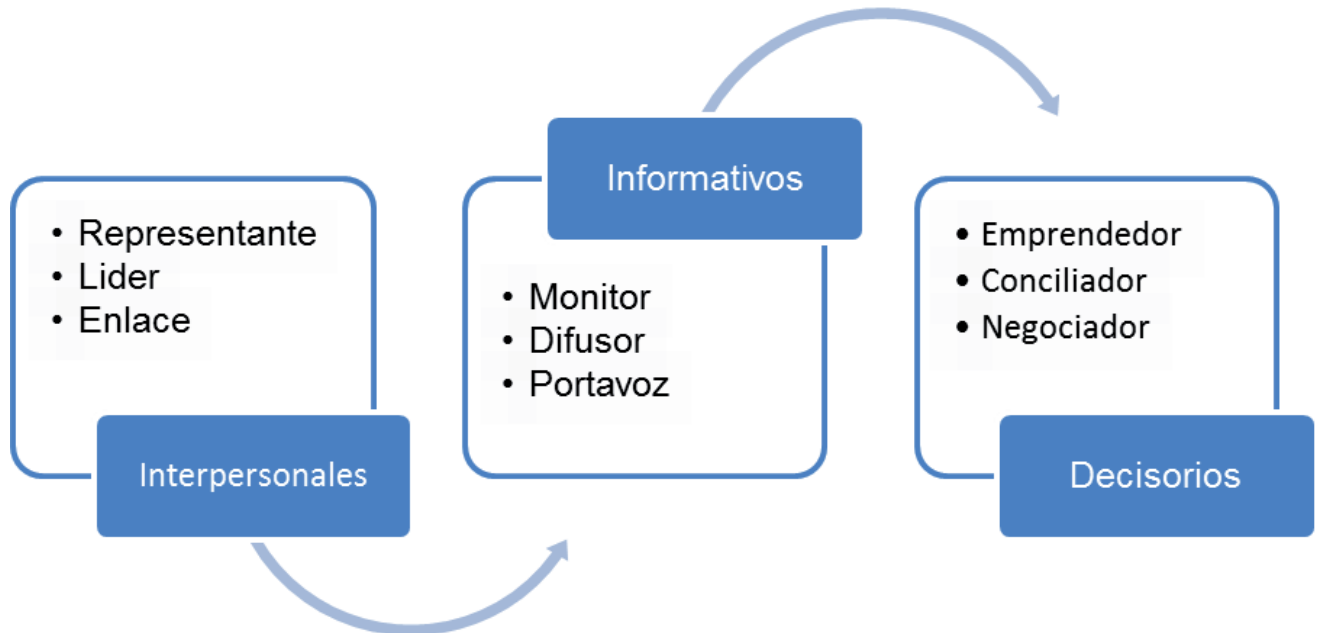


Figura: Roles de los administradores

Fuente: Roles de los gerentes según Mintzberg. Adaptado de Mintzberg, Henry the Nature Of Managerial Work, 1ra Edición, (1980) pp 93-94

**Interpersonales: involucra personas (subordinados y personas ajenas a la organización).**

- Representante.
- Líder.
- Enlace (personas externas).

**Informativos: involucra reunir, recibir, y transmitir información.**

- Monitor.
- Difusor.
- Portavoz.

**Decisorios: conlleva a la toma de decisiones o elecciones.**

- Emprendedor.
- Manejo de dificultades.
- Asignación de recursos.
- Negociador.

### Habilidades

**Conceptualización:**

- Formulación de estrategias.
- Transmisión de un marcado sentido de visión.
- Planeación de la sucesión administrativa.
- Conocimientos de economía y política internacionales.

## Técnicas

- Conocimiento de computación.
- Comercialización y ventas.
- Producción.

## Comunicación

- Verbal.
- No verbal.

## Cambios en el siglo XXI

Las compañías que aprovechan la tecnología y utilizan sistemas de información hoy en día prosperan, utilizar los sistemas de información sofisticados permite mantenerse en primera línea de ventas, la tecnología ha cambiado la estructura de las organizaciones, en cuanto a organización, competencia y publicidad. La red mundial e internet conectan a personas y organizaciones a través de la red mundial. Se desarrolló el comercio para transacciones entre individuos de todo el mundo y compañías a nivel internacional.

### La tecnología

Las compañías que aprovechan la tecnología y utilizan sistemas de información hoy en día prosperan. Utilizar los sistemas de información sofisticados permite mantenerse en primera línea de ventas, la tecnología ha cambiado la estructura de las organizaciones, en cuanto a organización, competencia y publicidad. La red mundial e Internet conectan a personas y organizaciones a través de la red mundial. Se desarrolló el comercio para transacciones entre individuos de todo el mundo y compañías a nivel internacional.

## La globalización

La globalización es la segunda tendencia más importante, en donde la mayoría de corporaciones tiene presencia internacional. En 1995, se crea la Organización Mundial del Comercio (OMC), con el fin de gobernar el comercio internacional, a pesar de los pro y de los contra que han surgido por la globalización. Las ganancias de la globalización no solo benefician a las corporaciones occidentales, sino que también generan ingresos altos para personas de otros países como China.

## El espíritu empresarial

El Espíritu empresarial, un proceso creativo que se centra en identificar las necesidades del mercado y las necesidades no satisfechas, se enfoca en construir soluciones que satisfacen dichas necesidades y les dan valor a los clientes. Una organización que no evidencie las necesidades del mercado no puede enfrentarse a los grandes retos y a mantener su empresa en crecimiento. Por lo anterior tiende a desaparecer.

La función específica de los emprendedores es la capacidad para tomar los factores de la producción -tierra, trabajo y capital- y usarlos para producir bienes o servicios nuevos. El emprendedor percibe oportunidades que otros ejecutivos de empresas no ven o no les interesan.

Algunos emprendedores usan información, al alcance de todos, para producir algo nuevo.

“Básicamente, el emprendedor detecta una necesidad y, después, reúne la mano de obra, los materiales y el capital que se necesita para satisfacer esa necesidad.”

En esencia, un emprendedor crea una organización como medio para ofrecer algo nuevo a los clientes, empleados u otros grupos de interés.

### **Productividad, eficacia y eficiencia**

Otro factor importante dentro de las organizaciones implica elevar la productividad, la efectividad y la eficiencia.

**Productividad:** la relación que existe entre la producción de la empresa y los recursos empleados para obtener ciertos bienes. Este término busca satisfacer y alcanzar a su 'target group', investigando la calidad que desean los clientes de una compañía.

**Eficiencia:** es el aprovechar los recursos es el proceso productivo.

**Eficacia:** es ser productivos, asertivos, ágiles cumpliendo con las normativas de servicio que la empresa ofrece a sus clientes, y este a su vez cumple con los objetivos de la organización.

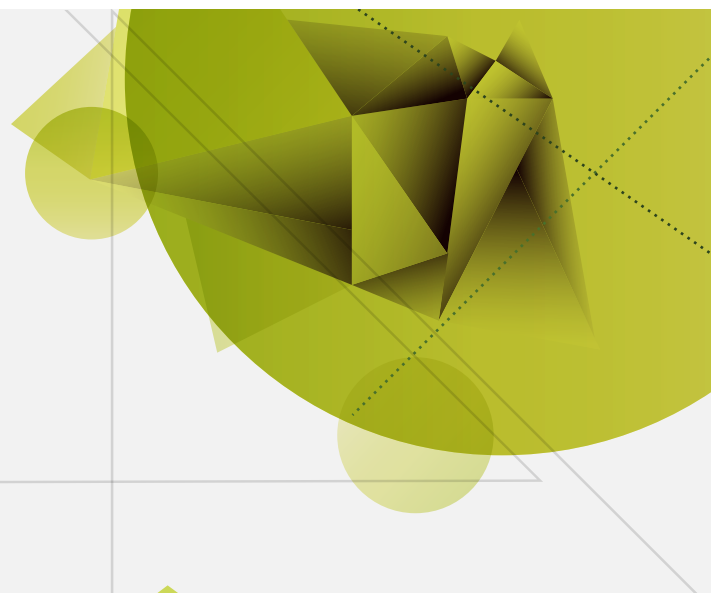




# 1

## Unidad 1

Evolución del pensamiento  
administrativo



Administración de Empresas

Autor: Diana Mondragón

## Introducción

En esta unidad podremos examinar, evaluar y conocer cómo ha evolucionado el pensamiento administrativo viéndolo desde diferentes perspectivas expuestas por autores significativos, analizando así sus teorías con el fin de aplicarlas en las organizaciones.

Podremos entonces evidenciar la administración antigua, con Grecia, Roma y China donde se encuentran los vestigios del proceso administrativo, la administración de la Edad Media que se llevó a cabo a finales del imperio romano, en donde la iglesia católica se empezó a interesar por la administración; y la edad moderna, en donde se destaca particularmente Prusia Austria, en donde surge un movimiento administrativo y la ciencia de la administración.

También analizaremos las diferentes teorías como: la teoría clásica en donde se destacó Henry Fayol, con las seis funciones de las organizaciones; Luther Gulick, con los siete elementos como funciones administrativas; James Mooney con los principios y normas administrativas acogidas por las organizaciones. En la teoría científica autores como Frederick Taylor con el análisis de tiempos y movimientos, diseño de trabajo y capacitación a los empleados.

En conclusión, estos autores nos permiten adquirir conocimiento en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo, características, contribuciones y limitaciones de los diversos enfoques.

Como parte integral para la comprensión de los temas objeto de estudio en la unidad, el estudiante debe proceder a leer la cartilla de ayuda, los videos de guion video conferencia y guion video resumen, así como la consulta de libros y lecturas indicadas en el archivo lecturas complementarias, enfocado a establecer los conceptos importantes de las teorías de la administración, Información que le permitirá desarrollar las actividades que se establecen dentro del archivo de guías y actividades de la unidad, así como el quiz en el archivo actividad evaluativa y la sopa de letras.

Se sugiere consultar todo el material complementario de la semana, realizar exploraciones electrónicas de portales, bases de datos, comunidades y bibliotecas virtuales, así como la información en páginas web especializadas para desarrollar las actividades propuestas.

## Evolución del pensamiento administrativo

### Contexto del pensamiento

#### administrativo

A lo largo de los años cada organización ha generado la necesidad de controlar las diferentes actividades con el fin de cumplir las metas propuestas en pro de la organización y siguiendo lineamientos establecidos de planeación, organización, y dirección.

Esto se ha evidenciado desde la época primitiva cuando los jefes de familia realizaban actividades de caza y pesca formando grupos, de acuerdo al sexo y edad de los integrantes de dicha comunidad y delegando funciones para cumplir sus objetivos. Llega la agricultura alrededor del año 7.000 A.C. y las tribus empiezan a demandar más servicios. Es ahí donde empieza cada integrante a especializarse en un área específica, ya sea en la fabricación de herramientas, cazando, pescando, cultivando la tierra entre otras, con el fin de suplir cada necesidad. En Egipto, la organización, coordinación y supervisión eran clave para ejecutar alguna obra arquitectónica; miles de trabajadores eran fijados con un objetivo a realizar y contaban con un fondo de valores obtenidos de los impuestos cobrados a sus habitantes de

manera que estos pudieran ser duplicados al comercializarlos por objetos. En China, el filósofo Confucio expone sus métodos administrativos que buscan organizar el gobierno antes que el pueblo. Así se definen funciones, ya que ahorra tiempo y mejora la productividad, el trabajo en equipo, la realización de procesos eficaces, el factor humano desempeñando su cargo y se sanciona para corregir y evitar errores.

En Grecia todos los ciudadanos eran iguales ante la ley y se les observaba a uno como todos y a todos como uno; es por ello que intervenían en la toma de decisiones en la asamblea denominada la eclesial. Algunos filósofos griegos aportaron conceptos administrativos que todavía prevalecen como aquel, expuesto por Sócrates, en el que la administración es una habilidad separada del conocimiento técnico y de la experiencia. Platón intranquilo por los problemas políticos da a conocer su punto de vista sobre el estilo democrático del gobierno y la administración de los negocios públicos. Aristóteles estudia la organización del estado e identifica tres aspectos de la administración pública (monarquía, aristocracia y democracia) y Pericles da uno de los principios básicos de la selección de personal. La administración de Roma se caracterizó en el desarrollo con el fin de engrandecer sus territorios, en la creación de estrategias para llegar a ser un imperio y en la planeación

para la construcción de edificios, acueductos y carreteras. La edad media tenía un solo sistema administrativo cuyas bases eran del Feudalismo. Las propiedades que eran adquiridas tenían que consolidarse y ser defendidas mediante guerras dirigidas y organizadas por el ejército militar de la época. La relación entre patronos y trabajadores eran de amo a esclavo, ya que el señor feudal tenía dominio de sus decisiones. Progresivamente, la organización medieval tuvo una evolución estableciendo una pirámide feudal en cuyo pico estaba el rey. El trabajo de los campesinos efectuados en tierras prestadas por el señor feudal se dividía en dos: el tiempo necesario para su sustento y un tiempo adicional que era para el señor feudal en forma de renta del suelo; este podía ser pagado con trabajo, dinero o especie. La iglesia católica creció debido a su organización centralizada que constituyó una fuerza unificadora en esta época.



En la edad moderna surge en Prusia Austria un movimiento administrativo llamado "cameralismo" con el fin de fortalecer las finanzas reales y desarrollando algunos principios administrativos como el de selección y adiestramiento de personal, especialización de funciones y el establecimiento de controles administrativos.

En 1776 Adam Smith considerado el padre de la economía política transmite en su libro la riqueza de las naciones la frase *laissez-faire, laissez-passer* (dejen hacer, dejen

pasar) que sirvió como base filosófica en la revolución industrial; además dio a conocer el principio de la división del trabajo y en la especialización del trabajo.

En la edad contemporánea hubo una segunda revolución industrial llamada la revolución de acero en donde las principales características fueron la sustitución del vapor por la electricidad y los derivados del petróleo como fuentes de energía. Es aquí donde la administración científica de Taylor y Fayol da técnicas necesarias para su expansión y desarrollo. Igualmente Charles Babbage, Henry Towne, Henry Metcalfe y Woodrow Wilson se les considera pioneros de la disciplina de formación personal.

A partir de 1930 se estudian las relaciones entre personas que trabajan juntas para lograr fines específicos. Es la denominada teoría de las relaciones humanas. Después surgen las escuelas de administración con el fin de conceptualizar la administración con conocimientos y disciplinas aportadas por personajes de gran importancia cuya clasificación está dada según los temas a tratar. (Chiavenato, I).

### Administración antigua

En la antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo.

2600 A.C. 2000 A.C.	Egipcios	« Descentralización de la organización. Reconocimiento de las órdenes escritas.
1941 A.C.	Hebreos	« Concepto de organización. Principio escalar.
1800 A.C.	Hammurabi (Babilonia)	« Control escrito y testimonial, establece el salario mínimo, plantea la responsabilidad no puede transferirse.
600 A.C.	Nabucodonosor (Babilonia)	« Control la producción e incentivos salariales.
500 A.C.	Mencius (China)	« Reconocimiento de los estándares.
400 A.C.	Sócrates(Grecia) Ciro(Persia) Platón(Grecia)	« Reconocimiento de las relaciones humanas, estudio de movimientos y manejo de materiales. « Principio de la especialización.

Cuadro 1. Administración Antigua, Fuente: Propia.

## Administración edad media

A finales del imperio romano, la autoridad real pasó al terrateniente. Fue en esta época en que la iglesia católica se interesó por la administración y su forma de organización.

1340	Lucas Paciolo	«Establece el método de contabilidad de la partida doble.
1395 1418	Francisco Di Marco. Barbariego.	«Utilizan prácticas de contabilidad denostó.
1410	Hermanos Soranzo	«Hacen uso del libro diario y el mayor.
1496	Arsenal de Venecia	«Contabilidad de costos, inventarios y control.

Cuadro 2. Administración Edad Media, Fuente: Propia.

### Administración edad moderna

Al inicio de esta época surge en Prusia Austria un movimiento administrativo conocido como “cameralista”, el cual alcanzó su mayor esplendor en 1560 y trató de mejorar los sistemas administrativos usados en esa época. Pusieron énfasis en el desarrollo de algunos principios administrativos, como fueron, el de selección y adiestramiento de personal, especialización de funciones y establecimiento de controles administrativos.

<b>1767</b>	Sir James Stuart (Inglaterra)	«Teoría de la fuente de autoridad. «Impacto de la automatización.
<b>1776</b>	Adam Smith (Inglaterra)	«Principio de especialización de los trabajadores. «Concepto de control.
<b>1799</b>	Eli Whitney (Estados Unidos de América)	«Método científico, contabilidad de costos y control de calidad.
<b>1832</b>	Charles Babbage (Inglaterra)	«Reconocimiento y aplicación de prácticas de personal. «Planes de vivienda para obreros como incentivo.
<b>1856</b>	Daniel McCallum	«Organigramas para mostrar estructura Organizacional.

Cuadro 3. Administración Edad Moderna, Fuente: Propia.

### Administración edad contemporánea

Hubo una revolución llamada acero y electricidad (1860-1914) puesto que el primero sustituyó el hierro como material básico para la industria en el área de la energía.

A principios del siglo XX surgió la “ciencia de la administración”. Después de lo anterior, surgen teorías que no son universales para la administración pero si hacen parte de ella.

- 1903 Administración científica. Taylor, Gantt y Gilbreth.
- 1909 Teoría burocrática. Max Weber.
- 1916 Teoría clásica. Fayol, Gulik y Urwick.
- 1932 Teoría relaciones humanas. Elton Mayo.
- 1947 Teoría estructuralista. Weber y Etzioni.
- 1951 Teoría de sistemas. Ludwig Von Bertalanffy.
- 1954 Teoría neoclásica. Drucker y O`Donne.l.
- 1957 Teoría del comportamiento. Hebert Alexander Simón.
- 1962 Desarrollo organizacional. McGregor y Argyris.
- 1972 Teoría contingencial. Chandler, Skinner y Burns.

### Teorías y escuelas de la administración

Escuela clásica o tradicional: la escuela clásica es el primer intento de aplicar el conocimiento científico a la administración supliendo la necesidad de aumentar la eficiencia y organizando de una manera óptima el trabajo. Sus grandes exponentes fueron Frederick W. Taylor y Henry Fayol los cuales concluyeron los siguientes principios:

- División de trabajo y especialización productiva.
- Comunicación desde arriba.
- Métodos sólidos de supervisión y control.
- Toma de decisiones de forma centralizada.
- Selección de obreros con potencial para prepararse en una área en específica.

- Comparar los procesos para eliminar movimientos innecesarios.
- **Escuela sistemática de la administración:** dicha escuela plantea una manera diferente de analizar la organización, observando la importancia de las relaciones entre las partes para alcanzar un objetivo.
- **Escuela de las relaciones humanas:** esta le otorga mayor importancia al comportamiento del trabajador, averiguando los efectos ambientales y psicológicos que interfieren en la productividad de este. Las investigaciones de Elton Mayo concluyeron que para subir la moral del empleado es vital reconocer su trabajo, que sea escuchado por sus directivos, formando parte de un equipo y otorgándosele un trato digno y justo.
- **Escuela del proceso administrativo:** el proceso administrativo busca que el administrador aproveche los materiales, las maquinas, el factor humano etc., para cumplir con los objetivos trazados, utilizando los siguientes pasos: planeación, organización, dirección, control.
- **Escuela de administración empírica:** se basa en que la única fuente de conocimiento es la experiencia, empleando la intuición y la costumbre. Determinando en que se aprende más en la práctica que en los conocimientos adquiridos. Cabe resaltar, que no se necesitaría tanta supervisión al ejecutar una tarea, pero no hay certeza de que los resultados sean los esperados.



- **Escuela ecléctica:** esta reúne los conocimientos de cada escuela empleándolos como un pensamiento único a través de la aplicación lógica del proceso administrativo.
- **Escuela del sistema social:** Esta se enfoca en las relaciones interculturales y como los fenómenos sociales intervienen en las organizaciones. Su objetivo es tener una estabilidad en los grupos de trabajo y una comunicación efectiva.
- **Escuela de la administración de sistemas:** Examina las actividades que interactúan entre sí dando como resultado el cumplimiento de sus objetivos. El funcionamiento de la organización se da con el uso del computador ya que se pueden crear sistemas de información que proveen datos útiles para el desarrollo del trabajo.
- **Escuela de medición cuantitativa:** Considera que la administración puede emplear modelos matemáticos para la solución de problemas, fomentando la realización de un trabajo ordenado y meticuloso.
- **Escuela de toma de decisiones:** No presenta técnicas establecidas para enfrentar alguna situación adversa en la organización. Sus decisiones son basadas en la información obtenida, en conocimientos, experiencia, en el análisis que se efectúa en cada situación y finalizando con la implantación de la situación.
- **Escuela de la contingencia:** Destaca que no hay una manera única en organizar y administrar una organización, para ello hay que evaluar las condiciones del ambiente externo donde se desarrollan las actividades.

Teoría	Autor	Desarrollo	Aspectos relevantes	Principios administrativos
Clásica	Henry Fayol	<p>« Aparece alrededor de 1916 en Francia.</p> <p>« Se enfatiza en la estructura y en la definición de funciones que cada organización debe tener para su eficiencia.</p> <p>« Determina el acto de administrar, en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.</p>	<p>Las organizaciones tienen seis funciones básicas que son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funciones técnicas.</li> <li>2. Funciones comerciales.</li> <li>3. Funciones financieras.</li> <li>4. Funciones de seguridad.</li> <li>5. Funciones contables.</li> <li>6. Funciones administrativas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. División del trabajo.</li> <li>2. Autoridad y responsabilidad.</li> <li>3. Disciplina.</li> <li>4. Unidad de mando.</li> <li>5. Unidad de dirección.</li> <li>6. Subordinación.</li> <li>7. Remuneración del personal.</li> <li>8. Centralización.</li> <li>9. Jerarquía.</li> <li>10. Orden.</li> <li>11. Equidad.</li> <li>12. Estabilidad y duración en un cargo.</li> <li>13. Iniciativa.</li> <li>14. Espíritu de equipo.</li> </ol>
	Lyndall Urwick	<p>«Integra las ideas de teorías anteriores como Henry Fayol en la teoría comprensiva de la administración.</p>	<p>«Fue uno de los pensadores más influyentes en el Reino Unido.</p> <p>«Escribe un libro llamado los elementos de la administración del negocio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Especialización.</li> <li>2. Autoridad.</li> <li>3. Amplitud Administrativa.</li> <li>4. Definición.</li> </ol>

Científica	Harrington Emerson	Desarrolla los primeros trabajos de selección y entrenamiento de los empleados.	<p>Populariza la administración científica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ideales definidos.</li> <li>Sentido común</li> <li>Asesoría competente.</li> <li>Disciplina.</li> <li>Trato justo.</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>Registros confiables inmediatos y adecuados.</li> <li>Distribución de órdenes de trabajo</li> <li>Estándares y programas.</li> <li>Condiciones</li> <li>Operaciones estandar.</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>Instrucción de la práctica estandar por escrito.</li> <li>Recompensa de la eficiencia.</li> </ol>
	Lillian Gilbreth y Frank Gilbreth	Combinan conocimientos psicológicos e ingenieros para estudiar los movimientos del trabajador en la empresa.	<p>Aplicación del cine para el estudio de tiempos y movimientos</p> <p>Destacan la importancia de la psicología en el trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Estudia los tiempos y los movimientos.</li> <li>Desarrolla los diagramas de flujo.</li> <li>Diseña un sistema de incentivos</li> <li>Importancia de la estadística en la administración.</li> <li>Micro movimientos de las tareas y su importancia en la productividad.</li> </ol>

Científica	Henry Gantt	Crea el diagrama de Gantt en el cual su eje horizontal representa las unidades de tiempo y el eje vertical registra las diferentes funciones.	<p>El diagrama de Gantt debe tener seis etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Listado de actividades.</li> <li>Orden cronológico de las actividades.</li> <li>Determinación de tiempos.</li> <li>Elaboración de esquema.</li> <li>Colocación de barras en el esquema.</li> <li>Determinación de tiempos totales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sistema de bonificación de tareas de acuerdo a la calidad y cantidad de trabajo.</li> <li>Adiestramiento de los obreros.</li> <li>Aplicación de la psicología en los trabajadores.</li> <li>Gráficas de Gantt.</li> </ol>
------------	-------------	---	--	--

Énfasis	Teoría administrativa	Enfoque
<b>En las tareas</b>	Administración científica	Incrementar la productividad.
<b>En la estructura</b>	Teoría clásica.	Se basaba en la estructura y las funciones que se deben ejecutar para alcanzar la eficiencia.
	Teoría neoclásica.	Se define como la utilización de métodos prácticos y en la búsqueda de resultados concretos y claros. Énfasis en la práctica administrativa. Énfasis en los principios generales de la administración. Énfasis en los objetivos y en los resultados. Es considerablemente ecléctico. La administración como técnica social.
<b>En la estructura</b>	Teoría Burocrática.	Se requiere un control ajustado de las actividades teniendo en cuenta las líneas de autoridad. Cabe resaltar que la autoridad tenía su propia estructura administrativa y se dividió en autoridad tradicional, carismática y racional legal. Los grandes exponentes fueron Max Weber, Robert Merton, Philip Selznick y Alvin Gouldner. Las características principales son: 1. Carácter legal de las normas y reglamentos. 2. Carácter formal de las comunicaciones. 3. Racionalidad de la división de trabajo. 4. Impersonalidad de las relaciones. 5. Jerarquía de autoridad. 6. Rutinas y procedimientos estandarizados. 7. Competencia técnica y meritocrática. 8. Profesionalización de los participantes. 9. Completa previsión del funcionamiento. 10. Especialización de la administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad (los accionistas).
	Teoría estructuralista.	Se separa de la teoría de la burocracia y se aproxima a la teoría de las relaciones humanas interesándose en su estructura interna, en el personal y en la interacción con otras organizaciones con el fin de lograr sus objetivos. James D. Thompson y Amitai Etzioni fueron grandes representantes de esta teoría.
<b>En las personas</b>	Teoría de las relaciones humanas.	El experimento de Hawthorne permitió diseñar los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas.

<b>En las personas</b>	Teoría del comportamiento organizacional.	Es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas que busca como es el comportamiento del individuo con base en la motivación.
		Los exponentes más destacados de esta teoría fueron McGregor, Maslow, Frederick Herzberg, McClelland, Remsis Likert y Herbert Simon.
		Maslow plantea la teoría de la motivación clasificándolas según importancia e influencia: Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización.
		Herzbert propone la teoría de los dos factores (extrínsecos e intrínsecos) con el fin de explicar el comportamiento de las personas en las situaciones del trabajo.
	McGregor compara dos estilos de administrar Teoría X (teoría tradicional y rígida) y la Teoría Y (moderna y flexible).	
	Teoría del desarrollo organizacional.	La teoría del desarrollo organizacional concluye en la integración de técnicas psicológicas como administrativas, resaltando que ninguna de las dos actúan separadamente. Los autores de esta teoría fueron Herbert Shepard, Richard Beckhard, Eva Schindler-Raiman, Robert Blake y Jane Mouton.
<b>En el ambiente</b>	Teoría estructuralista.	Análisis intraorganizacional y en el entorno.
	Teoría neoestructuralista.	Estudia los tiempos, movimientos y la especialización del trabajador para elevar su productividad.
	Teoría de la contingencia.	Estudio en el ambiente donde se desenvuelve.
<b>En la tecnología</b>	Teoría de la contingencia.	Manejo de la tecnología.

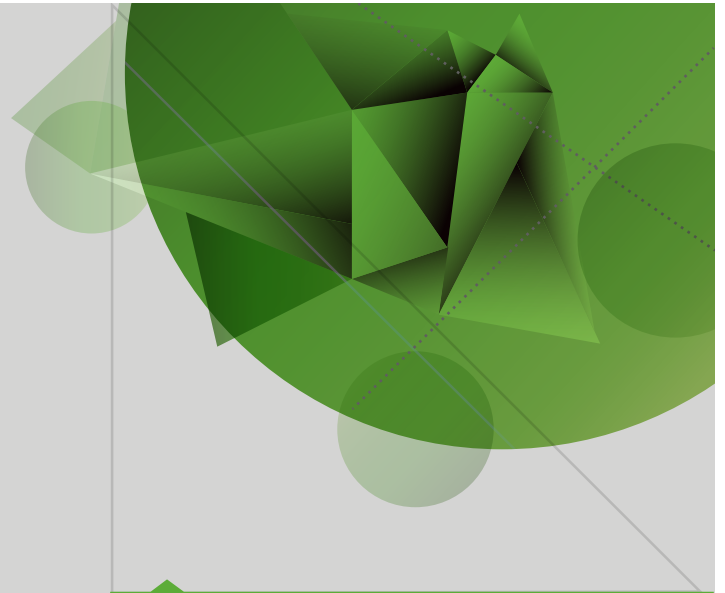
Cuadro 4. Teorías de la administración, Fuente: George Jr, Claude S, The History of Management, Thought, Englewood Cliffs; NJ: Prentice Hall, 1972,

Harol Koontz, "Administración Una perspectiva Global y empresarial" McGraw Hill, (2008). Pp16.

# 2

## Unidad 2

¿Qué es una organización?



Administración de empresas

Autor: Diana Mondragón

## Introducción

La organización, es un conjunto de partes diversas con un fin en común; no solo es la unión de personas, sino de recursos y medios. Es asumir roles y tareas específicas para cada labor en particular. Si una organización no tiene clara la responsabilidad y el rol de cada trabajador, difícilmente podrá alcanzar las metas y la visión de su empresa.

En esta unidad podrán analizar y evaluar políticas, funciones y procedimientos que deben tener dentro de una organización, a su vez la clasificación de las empresas y como determinan sus áreas específicas donde cada trabajador desarrolla sus actividades, de acuerdo con sus habilidades, trabajando todo en equipo y siendo coordinados para el cumplimiento de cada una de sus metas.

Toda organización cuenta con una forma idónea de clasificación y agrupación de actividades de trabajo; a esto se le llama departamentalización, en donde su clasificación depende de sus funciones, productos, lugar geográfico, procesos y clientes.

Este proceso es de suma importancia porque al tener un orden bien claro y definido permitirá que la empresa, logre los objetivos propuestos y todos sus empleados contribuyan al crecimiento de la empresa.

Dentro de toda organización se debe ejercer la autoridad a través de un jefe o a través de una cadena de mando. Quien asume esas tareas específicas, jefe o persona encargada, debe supervisar las actividades del empleado y su función es dar órdenes a la espera de que éstas sean atendidas.

Las organizaciones deben ser flexibles, esto quiere decir que estén listas o preparadas para asimilar cambios, para garantizar que el esfuerzo de cada empleado se enfoque hacia el cumplimiento de las metas de toda la organización.

Como parte integral para la comprensión de los temas objeto de estudio en la unidad, el estudiante debe proceder a leer la cartilla de ayuda, los videos de guion video conferencia y guion video resumen, así como la consulta de libros y lecturas indicadas en el archivo lecturas complementarias, enfocado a establecer los conceptos propios de la organización y los fundamentos de la estructura organizacional de las empresas, Información que le permitirá desarrollar las actividades que se establecen dentro del archivo de guías y actividades de la unidad, así como el Taller en el archivo actividad evaluativa.

Se sugiere consultar todo el material complementario de la semana, realizar exploraciones electrónicas de portales, bases de datos, comunidades y bibliotecas virtuales, así como la información en páginas web especializadas para desarrollar las actividades propuestas.

## Desarrollo temático

### ¿Qué es una organización?

Las organizaciones son grupos sociales constituidos por personas para desempeñar actividades y obligaciones que permitan el cumplimiento de fines específicos.

Toda organización debe tener cargos definidos con sus respectivas reglas y normas de comportamiento que se deben acatar para permitir un trabajo más ameno y la realización de sus funciones. Asimismo debe existir una comunicación efectiva, una coordinación y un trabajo en conjunto para cumplir con sus objetivos. Es esencial que las organizaciones cuenten con una red de recursos humanos, económicos, tecnológicos, de información entre otros para cumplir con su cometido previamente establecido.

#### Características de una organización

- Tienen un objetivo claro.
- Buscan reconocimiento y posicionamiento en el mercado.
- Desarrollan actividades que les permiten alcanzar sus objetivos.
- Son complejas e innovadoras. Se dan en un espacio, tiempo y cultura determinada.
- Producen o venden bienes y servicios.
- Establecen reglas explícitas, rangos de autoridad y de coordinación.
- Aplican la división de trabajo.
- Promueven el trabajo en equipo.

- Desarrollan las capacidades de sus trabajadores.
- Son generadoras de empleo.

#### Clasificación

Se les puede clasificar según:

##### Finalidad

- **Con ánimo de lucro:** se ocupa en la obtención de beneficios económicos.
- **Sin ánimo de lucro:** son aquellas que no buscan una ganancia individual, enfocándose en favorecer a terceros.
- Con fines administrativos, representativos, de resolución o servicios (organismos gubernamentales): son organizaciones estatales administradas por el gobierno brindando un servicio público que favorezca la ciudadanía.

##### Estructura

- **Formales:** son las que tienen una relación entre autoridad y subordinados.
- **Informales:** se desarrollan en grupos sociales o en proyectos basándose en la confraternidad.

##### Tamaño

- **Grande:** se caracterizan por manejar grandes capitales y grandes financiamientos. Tienen más de 200 empleados.
- **Mediana:** tienen áreas bien definidas con funciones establecidas y su economía es estable.



- **Pequeña:** son entidades independientes que no exceden de 50 empleados, buscan rentabilidad pero no predominan en la industria a la que pertenecen.
- **Microempresas:** son de propiedad individual, manejan un sistema de fabricación artesanal o con maquinaria elemental. Generalmente son atendidas por su propietario y tiene a su cargo máximo 10 personas

#### Localización

- **Multinacional o internacional:** en todo el mundo o en diferentes países.
- **Nacional:** en varias ciudades.
- **Local o regional:** en una ciudad específica, municipios particularmente.

#### Según origen de capital

- **Públicas:** capital proveniente del estado.
- **Privadas:** capital proveniente de particulares.
- **Mixtas:** capital proveniente tanto del estado como de particulares.

#### Según número de propietarios

- **Unipersonales:** como su nombre lo indica es constituida por una persona natural o jurídica que destina sus activos para la creación de una empresa.
- **Sociedades:** con aquellas compuestas por más de dos personas que se obligan a aportar capital apreciable en dinero, bienes o en trabajo con el fin de repartirse las utilidades obtenidas por la empresa.

#### Según su actividad

- **Empresas del sector primario:** su actividad es relacionada con los recursos naturales.

- **Empresas del sector secundario:** su actividad es relacionada con la transformación de bienes.
- **Empresas del sector terciario:** son relacionadas con la prestación de servicios.

#### Actividad económica

- **Agropecuarias:** aquellas que producen bienes agrícolas.
- **Mineras:** explotación de los recursos de subsuelo.
- **Industriales:** transformación de la materia prima en productos terminados o semielaborados.
- **Comerciales:** se dedican en la compra y venta de productos.
- **Servicios:** prestan servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad.

#### Toma de decisiones

- **Centralizada:** la autoridad de toma de decisiones es concentrada en un grupo pequeño de personas.
- **Descentralizada:** es la delegación en la toma de decisiones según la cadena de mando dando respuesta inmediata a las necesidades locales.

### División organizacional

Según Harold Koontz, la división organizacional consiste en crear departamentos sobre el cual un grupo de trabajo desempeña actividades específicas supervisadas por un gerente o administrador.

Existen criterios de departamentalización que ayudan a la división y a la recopilación de funciones y actividades con el fin de emplear un método de organización; dichos criterios deben seguir el siguiente procedimiento:

1. Enumerar las actividades de la empresa.
2. Clasificarlas según su función.
3. Agruparlas en orden de dependencia.
4. Asignar labores a cada una de las aéreas agrupadas.
5. Especificar rangos de autoridad, responsabilidad y obligaciones entre las funciones y los cargos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

### Tipos de departamentalización

- **Por funciones:** la departamentalización funcional consiste en agrupar las actividades y tareas de acuerdo con la similitud de las funciones desarrolladas en la empresa y orientando a los trabajadores en una actividad específica, con el fin de desarrollar sus habilidades y talentos y entregando su máximo potencial. Por ejemplo el departamento de producción, ventas y finanzas.
- **Por productos:** la departamentalización por productos reúne las actividades con respecto a la razón social de la empresa sean estos artículos o servicios de manera que cada área complete el proceso en la realización o prestación de este.
- **Por aérea geográfica:** la departamentalización por área geográfica consiste en clasificar y agrupar las actividades según la localización en que vaya a ser ejecutada con el fin de mejorar la eficacia en sus procesos. Esta departamentalización es utilizada por multinacionales para cubrir los extensos mercados que esta tiene.
- **Por clientela:** la departamentalización por clientela se basa en la diferenciación y agrupación de actividades según el tipo de clientes que se quiere llegar, seleccionados por edad, sexo, nivel socioeconómico etc., con el fin de suplir las necesidades de cada uno.
- **Por procesos:** la departamentalización por procesos radica en la secuencia de ejecución que tiene que pasar un producto o servicio hasta su terminación. Este proceso busca aumentar la eficiencia y la calidad en el proceso para obtener mejores resultados en su producto o servicio.
- **Por tiempo:** la departamentalización por tiempo consiste en agrupar actividades con base en periodos de tiempo por razones tecnológicas o económicas, ya que una jornada laboral no sería suficiente.

Por otro lado, el tramo de control también establece niveles de organización, enfocándose en la cantidad de empleados que se puede dirigir en forma eficaz.

### Niveles organizacionales

Los niveles organizacionales consisten en la división del trabajo con el fin de que cada miembro de la empresa desempeñe un rol en específico contribuyendo así a la eficiencia organizacional. Los cargos establecidos deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades que se necesitan para realizar el trabajo de manera adecuada, para que cada una de las partes que intervengan estén encaminadas en el cumplimiento de las metas trazadas.

Las organizaciones se concentran en tres aspectos significativos: en el análisis de actividades que se deben llevar a cabo para el logro de sus objetivos, en la organización y desarrollo de la relaciones entre el personal; observando su comportamiento y motivaciones y en el logro de tomar decisiones acertadas en pro de la organización. Los niveles organizacionales juegan un papel fundamental ya que direcciona y coordina el trabajo a realizar permitiendo el crecimiento individual de cada empleado según su campo de acción.

Existen dos divisiones de trabajo, una horizontal que es la repartición de trabajo en tareas y otra que es vertical, que crea una jerarquía según compromisos y dividiéndose en tres niveles:

- **Nivel Estratégico:** es donde se establecen los objetivos a corto, mediano y largo plazo y en la forma en cómo se van a llevar a cabo. Elabora las políticas que rigen toda la organización. Crean estrategias para competir en el mercado y en la búsqueda de métodos viables para mantenerse en él.
- **Nivel Táctico:** se enfoca en la coordinación y eficacia que debe tener cada departamento de la organización. Además regula las actividades que ejecuta el nivel operativo.
- **Nivel Operativo:** realizan tareas en forma rutinaria y al realizarlas a cabalidad permiten el cumplimiento de las acciones tácticas participando así el cumplimiento de los objetivos fundamentales.



Figura 1. División del trabajo

Fuente: Propia.

## ¿Qué es diseño organizacional

El diseño organizacional está encargado de la creación de estrategias según dos ópticas, la interna y la externa, con el fin de que la ejecución de estas arroje los resultados favorables de crecimiento, rentabilidad, sostenibilidad y reconocimiento.

Dichas estrategias son creadas con base de cuatro factores:

- La evaluación del entorno actual y futuro de la empresa reconociendo los agentes que puedan afectar la capacidad de funcionamiento de ésta.
- El valor agregado que se le quiere dar a los clientes con respecto a la competencia.
- En el enfoque del segmento de mercado que se quiere desarrollar.
- El buen uso de las tecnologías donde se transforma la materia prima en productos y la efectividad en cada uno de los procesos

Los puntos básicos para el diseño organizacional son:

- Todo lo que se plantee se debe implementar obteniendo los logros propuestos.

- Debe haber una comunicación efectiva entre trabajadores y clientes.
- La formación de líderes.
- Productividad.
- El compromiso reflejado por cada uno de los trabajadores.
- La identificación de fortalezas y debilidades.
- Entender la importancia del factor humano.

### Proceso de desarrollo organizacional D.O.

El proceso de desarrollo organizacional se concentra en la mejoría e innovación de algunos o todos los procesos que desarrolle la organización para el cumplimiento de las tareas o logros. Es indispensable estar preparados para los reajustes que estos implican teniendo una mente abierta para el cambio, invirtiendo en capacitaciones e introducir todas las enseñanzas que sean necesarias para el cambio que se quiere realizar.

Existen cinco razones elementales de cambio:

1. **Objetivos estratégicos:** reforzar la posición que tiene la empresa en el mercado, ejecutando acciones que proporcionen el cumplimiento de su misión.
2. **Objetivos tecnológicos:** enfocados en la actualización de la tecnología que manejan.
3. **Objetivos estructurales:** establecer una mejor relación de subordinación.
4. **Objetivos conductuales o de comportamiento:** concentrados en el clima organizacional.

### 5. Programas: alterar la estructura de la implementación técnica.

Cabe resaltar que para asumir estos cambios es importante tener en la organización, personal idóneo, dispuesto a asumir retos. Es esencial que el factor humano sea flexible en cuanto a innovación y a cambios, proactivo y con capacidad de trabajar en equipo.

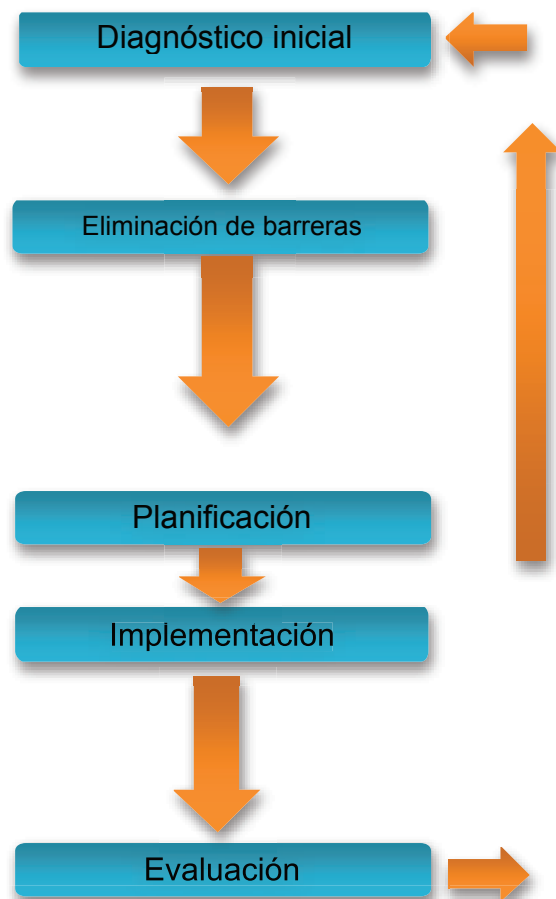


Figura 2

Fuente: <http://desarrollo-organizacional.blogspot.com>

El diagnóstico inicial consiste en hallar las necesidades y falencias que tenga un departamento de la organización.

La eliminación de barreras busca terminar con el temor que tienen los empleados por la pérdida de control de la situación y de los beneficios adquiridos; esto puede ser el resultado de una comunicación deficiente o por la falta de metodología frente a los cambios que se quieren realizar.

La planificación consiste en crear un plan a seguir que concuerde con los objetivos de cambio, maximizando la eficiencia y favoreciendo el control de las acciones realizadas, así mismo neutralizando la incertidumbre.

La implementación radica en la ejecución de todas las actividades establecidas anteriormente, dependiendo de la participación, compromiso y la adecuada asignación y dirección de las tareas. La evaluación determina el cómo se están ejecutando las actividades arrojando información que permita hacer correcciones de ser necesarias. Es importante hacer un seguimiento exhaustivo con el fin de saber si el plan se está realizando de acuerdo con lo planificado.

**Desarrollo organizacional. (s.f.) Recuperado el 25 de Julio de 2014, en <http://desarrollo-organizacional.blogspot.com>**

## Modelos de cambio

Existen ciertos modelos de cambios ya establecidos por autores reconocidos en el desarrollo organizacional pretendiendo ayudar a los miembros de la organización en ejecutar dicho cambio.

- Modelo de Cambio de Kart Lewin

Él definió el cambio como una alteración de fuerzas que conservan un sistema estable, este es ejercida por dos fuerzas, una impulsiva que son las que se oponen al cambio y otras restrictivas que desean mantener el estatus quo. Kart Lewin plantea tres pasos para ejecutar el cambio con éxito:

- **Descongelamiento:** consiste en desbloquear el estatus quo generando un cambio en el estado de la empresa.
- **Cambio o movimiento:** radica en salir de la zona de confort para así emplear nuevas estrategias, desarrollo de actividades y nuevos enfoques.
- **Re congelamiento:** se busca la consolidación de la empresa apoyándose de sus normas, políticas y en su estructura organizacional.

## Modelo de planeación

Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley considerando útil un consultor externo, ya que este sería imparcial en el momento de asistir y encaminar un cambio. Los pasos a seguir son:

- Exploración.
- Entrada.
- Diagnóstico.
- Planeación.
- Acción.
- Estabilización y evaluación.
- Terminación.

**Modelo de investigación y acción:** hace referencia a la recolección de información para analizarla y plantear un proceso de cambio contando con la participación de los miembros de la organización.

• **Modelo de Thomas Shewhart PHCA:** establece cuatro pasos a seguir para realizar un cambio objetivo:

1. Planear
2. Hacer
3. Controlar
4. Actuar

• **Modelo de “Leveling” Client – Consultant**

Éste analiza los modelos basados en hallar deficiencias en la organización predisponiendo consecuencias que casualmente se transforman en disfuncionales para la misma organización.

### Enfoques del diseño organizacional

El enfoque del diseño organizacional tiene tres enfoques:

- **Enfoque clásico:** Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol grandes autores de la administración deducen que las organizaciones efectivas tenían una estructura clara establecida por reglas y normas conllevaban al éxito. Las características principales para saber si una organización era exitosa era en la especialización de tareas, oportunidades para que sus empleados hicieran carrera, en la promoción de las personas con base a sus competencias, en los rangos claros de autoridad y en toma de decisiones acertada.
- **Enfoque tecnológico de las tareas:** consiste en la importancia y afectación que tiene la tecnología usada en la producción de productos tanto en la estructura como en el éxito de la organización. Los estudios desarrollados por Woodward se basaron en la producción unitaria, en la producción de partidas grandes y en masas y en la producción de procesos.

Dicha investigación arroja tres conclusiones generales:

- Las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones generando así más supervisión y coordinación.
- El nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de la masa, pero disminuye cuando se pasa de la producción de masa a la del proceso.
- Entre más aumente la complejidad tecnológica de la empresa aumenta su personal burocrático y administrativo.

### Enfoque ambiental

Se basa en integrar el ambiente de la organización en el diseño organizacional dividiéndose en mecanicista que separa las actividades en tareas específicas, estableciendo objetivos claros para cada persona, siguiendo la cadena de mando burocrática y la orgánica, la cual se basa en que las personas trabajen en grupo, restándole importancia al hecho de recibir órdenes y comunicándose de una manera horizontal para obtener ayuda.



2

## Unidad 2

Integración de las  
personas y  
comunicación eficaz



Administración de empresas

Autor: Diana Mondragón

## Introducción

En esta unidad podremos analizar las decisiones fundamentales que se deben tomar dentro de una organización, pues escoger el personal idóneo, ahorrará tiempo y gastos. El objetivo de la integración del personal es garantizar que los espacios lo ocupen, personal calificado, capaz y dispuesto a realizar cada una de las tareas asignadas.

Se debe dar clara la definición de los roles de los empleados, identificar las habilidades y entre mejores sean las técnicas de evaluación y capacitación, mayor será la calidad del personal y de la organización en general.

Dentro de la integración del personal se podrán observar los principios que son los medios para una integración de personal efectiva, factores que intervienen en la integración y como se puede ver afectada.

A su vez otro proceso administrativo es la comunicación como eje primordial en la toma de decisiones, planeación, control y dirección; se estudiará la comunicación, su importancia, los métodos, tipos y algunas pautas para mejorarla.

La comunicación es importante para el funcionamiento de una empresa porque es la que integra las funciones gerenciales; es necesaria para establecer metas, desarrollar planes, organizar los recursos humanos, seleccionar, desarrollar, evaluar, liderar, dirigir y crear un clima organizacional donde todos los miembros contribuyan al crecimiento de la organización.

Las empresas de hoy deben ser generadoras de las mejores comunicaciones a nivel interno y externo; creando estrategias para el cumplimiento de sus objetivos; sin comunicación no llegan los acuerdos, no se dan soluciones y no se pueden tomar decisiones.



Como parte integral para la comprensión de los temas objeto de estudio en la unidad, el estudiante debe proceder a leer la cartilla de ayuda, los videos de guion video conferencia y guion video resumen, así como la consulta de libros y lecturas indicadas en el archivo lecturas complementarias, enfocado a establecer los conceptos propios de la integración de las personas y la comunicación, Información que le permitirá desarrollar las actividades que se establecen dentro del archivo de guías y actividades de la unidad, así como el taller en el archivo actividad evaluativa, el mapa conceptual y la sopa de letras.

Se sugiere consultar todo el material complementario de la semana, realizar exploraciones electrónicas de portales, bases de datos, comunidades y bibliotecas virtuales, así como la información en páginas web especializadas para desarrollar las actividades propuestas.

### Integración de personal

Según Harold Koontz, Heinz Weihrich & Mark Cannice, la función de la integración de personal es suplir y mantener cubiertas cada uno de las posiciones dentro de la organización. Para ello se debe identificar las necesidades de cada área, ubicar los talentos y habilidades, para darle la dirección y posicionamiento necesario de los empleados en el lugar que deben estar. Es una fase de organizar, ubicar, desarrollar, analizar. Es uno de los procesos más importantes, porque si la empresa cuenta con el personal correcto, aumentará sus ingresos, tiempo y calidad. Es tarea de los gerentes cubrir las posiciones y contratar el personal necesario e idóneo para la organización. Es importante tener claro al momento de escoger el personal para cumplir funciones específicas se debe tener presente los perfiles, estándares requeridos y establecidos por la empresa. Ubicar los talentos seleccionados facilitando el cumplimiento con efectividad y eficiencia. Es una función gerencial garantizando que el personal seleccionado es calificado y apto para las funciones asignadas.

### La integración en relación con la administración

La función gerencial de la integración de personal se relaciona con el sistema de administración total, porque afecta la dirección y el control; una buena integración de personal facilita la dirección de la empresa y tener gerentes idóneos facilita el control.

Siempre, las estructuras de organizaciones actuales y proyectadas, determinan qué tipo y cantidad de gerentes requiere una empresa. Los aspectos esenciales son la evaluación, estrategia en la carrera, capacitación y desarrollo de los gerentes.

Cuando se habla de integración de personal, se le debe dar mayor relevancia a factores internos, donde se toma como eje, las políticas de personal y el clima organizacional. No se deben dejar de lado los factores externos, donde la globalización y la tecnología de hoy, exigen gerentes bien capacitados, educados y hábiles; y allí se hace necesario implementar recompensas adecuadas para mantener a esos administradores.

### Recursos gerenciales disponibles

No se puede mantener un inventario de personal y menos de gerentes, pero si es viable tener un organigrama de inventario, "también llamado organigrama de reemplazo de administradores" donde van indicadas las posiciones gerenciales según la posición de cada ocupante. Allí se encuentran nombrados los actuales gerentes y los próximos ascensos que se pueden realizar.

### Fuentes de Información

Influencia en la demanda y la oferta de administradores y depende de dos fuentes:

- **Externas:** incluyen factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales,

- tendencias del mercado laboral y la demografía.
- **Internas:** capacitación, desarrollo y compensación.

Factores que afectan la integración de personal

- **Ambiente externo:** influyen varios grados como la educación, las actitudes hacia el trabajo y los avances tecnológicos; un gerente debe permanecer actualizado e ir a la vanguardia dentro del mercado laboral y respondiendo a las necesidades del público.
- **Igualdad de oportunidades:** el gerente debe tener conocimiento de las leyes y no debe tener ninguna discriminación en cuanto a raza. Color, religión, sexo edad.
- **Diversidad en el centro de trabajo:** la fuerza de trabajo repercute en la integración de personal como en el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo; aprender a tolerar diferentes puntos de vista, comportamiento y aceptar que todos son distintos, es todo un reto.
- **Ambiente interno:** integración de posiciones gerenciales, personal dentro de la organización y del exterior y la responsabilidad de cada uno.
- **Competencia abierta:** vacantes que deben generarse a personas más calificadas dentro o fuera de la empresa.
- Responsabilidad en la integración del personal: la responsabilidad final siempre recae sobre el director ejecutivo y el grupo hacedor de políticas de altos ejecutivos, los cuales deben desarrollar políticas, asignar su ejecución a subordinados y garantizar su aplicación adecuada. El gerente es quién cumple con el reclu-

tamiento y la selección del personal mejor calificado.

- Selección de personal: igualar a la persona con el puesto asignado para que

cumpla lo mejor posible, sus funciones, según fue elegida.

### Requisitos de la posición y el diseño del puesto

- Identificar los requisitos del puesto: para identificar los requisitos es necesario formular las siguientes preguntas; qué debe hacerse en este puesto, cómo se hace?, ¿qué actitudes y habilidades se requieren?, ¿puede hacerse el trabajo de manera diferente?, ¿cuáles serían los nuevos requisitos? Esto se puede lograr mediante, entrevistas, cuestionarios y análisis de observación, objetivos del puesto.
- Alcance apropiado del puesto: se debe tener claro que se quiere lograr con dicho puesto; no debe ser demasiado estrecho, porque todo se presenta impuesto, pero tampoco debe ser tan amplio porque no se puede manejar con efectividad.
- Cumplir con las habilidades gerenciales del puesto: especificar las tareas a desarrollar, no deberá imponerse un estilo, porque todas las empresas son diferentes, se recomienda definir un estilo particular, con el fin de que se utilice su propio potencial.



## Diseño del puesto

Desarrollar una estructura apropiada de trabajo e cuanto a términos, funciones y relaciones. Se debe tener en cuenta que no se puede diseñar un puesto de manera individual, igual que para un grupo, pues los objetivos son diferentes y el resultado también.

### Factores que influyen en el diseño del puesto

- Diferencias individuales: porque sus necesidades son totalmente diferentes, algunos no han explotado sus capacidades, a otros se les facilita trabajar individualmente y a otros más en grupo.
- Tecnología involucrada: es necesario analizar la tecnología y el cambio, rediseñar nuevos procesos, teniendo en cuenta los gastos que estos generan.
- Estructura de la organización: analizar el tipo de organización, si es centralizada o descentralizada.
- Clima organizacional: tener en cuenta si en la organización se debe fomentar la participación o si bien es una empresa de enfoque autocrático.

### ¿Qué es la comunicación?

Es la transferencia de información, de un emisor a un receptor que la requiere. El propósito de la comunicación en una organiza

ción es tener información disponible para facilitar procesos, influir la acción hacia el bienestar.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno y externo de una empresa.

#### Interno:

1. Establece metas.
2. Desarrolla planes para lograr sus objetivos.
3. Organiza los recursos humanos.
4. Selecciona, desarrolla y organiza los miembros de la organización.
5. Lidera, motiva, dirige y controla un buen clima organizacional.
6. Control al desempeño.

#### Externo:

1. Cambio de información.
2. Disponibilidad de proveedores.
3. Reclamación de los accionistas.
4. Reglamentos de los gobiernos.
5. Preocupaciones de la comunidad.



[http://www.umasonqo.com.pe/sites/default/files/clima\\_org.jpg](http://www.umasonqo.com.pe/sites/default/files/clima_org.jpg)

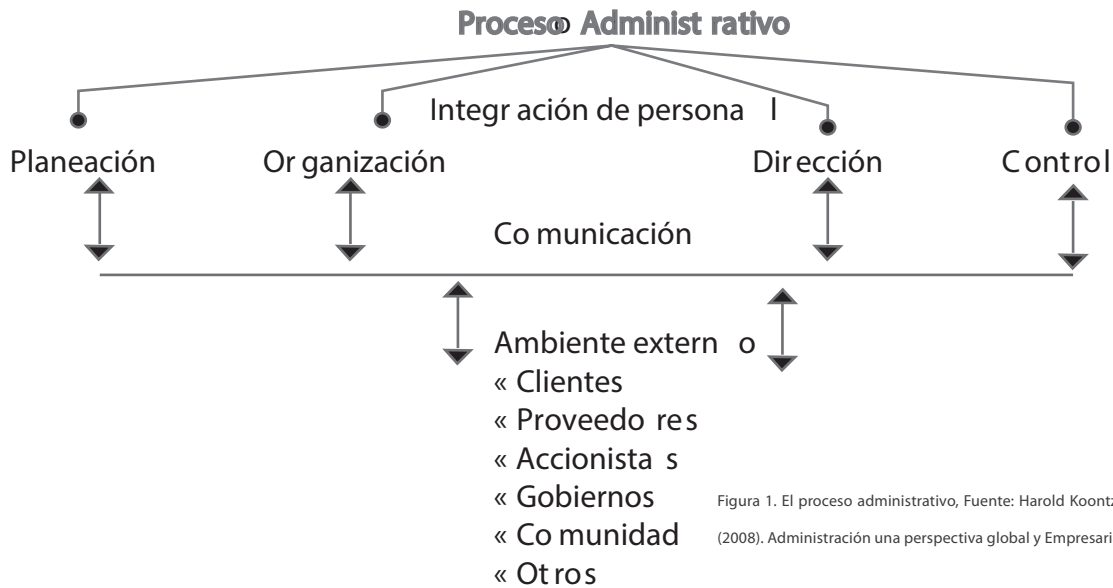


Figura 1. El proceso administrativo, Fuente: Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice, (2008). Administración una perspectiva global y Empresarial, Mc Graw Hill. Pp486

Es realmente comprender las ideas y transmitir las de lo contrario no se ha llevado a cabo, teniendo presente que debe ser claro, es una excelente comunicación si realmente el receptor comprendiera el mensaje aun cuando no estuviese de acuerdo con el emisor; son importantes la interpersonal "entre dos o más personas" y la comunicación organizacional "entre todas las redes de una organización.

El comportamiento del empleado se puede controlar mediante la comunicación de diversas maneras; es vital la comunicación entre los empleados porque sirve a su vez como una balanza para expresar frustraciones y sentimientos de satisfacción.

Al recibir la información por medio de la comunicación, las organizaciones pueden culminar las actividades.

### Métodos de la comunicación

Para Harold Koontz, Heinz Wehrich & Mark Cannice, en los métodos de comunicación siempre debe haber un mensaje en una forma simbólica "llamada codificación" que es transmitido por el emisor pasa por un medio (canal) al receptor que es la persona quién lo recibe (codificación)

en varias ocasiones se distorsiona el mensaje ruidos que interfieren ya sean de máquinas, personas, escritura ininteligible, falta de atención por parte del receptor entre otras.

- En realidad lo que vale es el metamensaje; es como se dice, si la entonación se hace con un tono suave y tranquilo se crea interés, que por el contrario al expresarlo de una forma arbitraria genera una barrera haciendo ver al emisor como una persona agresiva que está a la defensiva
- El mayor impacto es el no verbal al comunicarse el gerente hacia sus empleados.
- El lenguaje corporal es el que incluye los gestos, expresiones faciales y todos los movimientos que expresen un significado "todos los ademanes también nos comunican emociones o temperamentos.

### Comunicación interpersonal efectiva

De igual manera están los gerentes siempre expuestos a barreras que no son favorables para una comunicación efectiva. Se filtra la información cuando se manipula por algún emisor para usarla de una forma más favorable.

## Función de la comunicación

Es un conector importante no solo en cuanto a sus funciones gerenciales sino también relaciona a la empresa en un ambiente externo. En realidad, una empresa interactúa con sus clientes, proveedores, accionistas, gobiernos, comunidad y otros, en el momento en que sus representantes y gerentes intercambian información y se hacen conscientes de sus necesidades. Se debe tener presente todo el proceso administrativo que incluye la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

## Realimentación en la comunicación

Es una manera eficaz de comprobar si el mensaje ha sido bien codificado, transmitido, decodificado y entendido o no, a su vez nos muestra si el cambio individual u organizacional ha surgido como resultado de la comunicación.

## Sugerencias para mejorar la comunicación oral

### Medios electrónicos en la comunicación

En las empresas cada vez se van usando más los computadores, celulares, y otros medios los cuales influyen para mejorar la comunicación.

Las teleconferencias, se han convertido en un gran medio de comunicación para que temas importantes sean más comprendidos dentro de una organización.



Figura 2. Influencia de la comunicación en los roles administrativos propuestos por Mintzberg

Fuente: <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/IMAGENES/unidad%203/3.1/rolcom.gif>

## Tipos de comunicación

### Comunicación descendente

Se da en las empresas donde existe jerarquía organizacional y donde fluye de los más altos niveles a los inferiores. Lo ideal es mantener muy claros los mensajes sin que varíen.

### Comunicación ascendente

Va de los empleados a los jefes o gerentes de una organización; por lo general varían, ya que muchos son quejas, sugerencias a favor de los empleados y otras que sin ser evaluadas muchas veces por los gerentes, ya han sido filtradas sin lograr objetivos ni resultados favorables hacia los empleados que como consecuencia sienten el no haber sido escuchados, ni comprendidos.

### Pautas para mejorar la comunicación

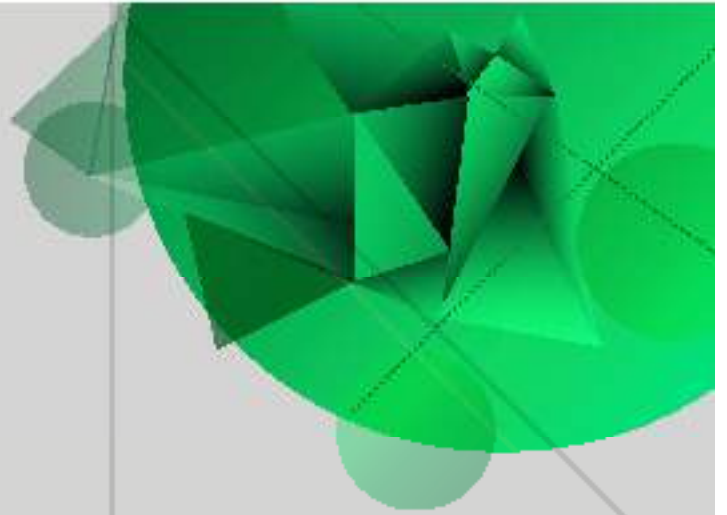
Las directrices SQUIRE, publicadas en 2008, son un conjunto de 19 unidades descriptivas que definen la información necesaria para implementar e investigar mejoras en la calidad de la atención de salud.

Las directrices fueron desarrolladas durante varios años, principalmente en respuesta a la escasa disponibilidad e insuficiente calidad de los estudios publicados en esta nue-

3

Unidad 3

Que es el control



Administración de Empresas

Autor: Diana Mondragón



# Introducción

En esta semana trataremos de identificar los diferentes pasos del control que se debe ejecutar en cada una de las organizaciones, su nivel de importancia, la explicación de los puntos de control, el porqué es necesario y fundamental realizar este proceso.

A su vez concientizar al estudiante de la necesidad de ejercer un control anticipativo porque este permite que el control administrativo sea más efectivo.

La implementación de un control permite verificar el progreso de la organización en general, es observar si se está conduciendo hacia el cumplimiento de sus objetivos; por ello para cumplir estos planes es necesario desarrollar métodos de medición y de control con el fin de evaluar y de identificar cuáles han sido las fallas en los procesos y a nivel general de la organización. Esto conlleva a tomar decisiones y medidas correctivas para el buen funcionamiento de la empresa.

Para que el control se eficaz y oportuno debe realizarse antes de que se identifiquen errores, porque hay errores que llevan a perdidas las organizaciones, no hay que esperar para que se produzcan, sino evitar que sucedan. He aquí también la toma de decisiones es impredecible para determinar que estrategias se deben implementar para el logro de los objetivos.

Un control bien ejecutado reduce costos y ahorra tiempo; esto no quiere decir que nunca vaya a existir fallas o errores, pero de ahí la importancia de desarrollar una supervisión adecuada y repercute en la productividad de todas las áreas de la empresa.

El control está directamente relacionado con la planeación, los planes son el marco de referencia donde se empieza a ejercer el control; es imposible controlar sin antes haber planeado. Cuando el proceso de control se lleva a cabo, permite identificar nuevos planes y estrategias en beneficio de la organización.

Se podrá identificar la administración por objetivos que es un claro ejemplo de poner en práctica tres procesos que deben ir directamente relacionados, en la toma de decisiones, en la planeación y en el control administrativo.

Como parte integral para la comprensión de los temas objeto de estudio en la unidad, el estudiante debe proceder a leer la cartilla de ayuda, los videos de guion video conferencia y guion video resumen, así como la consulta de libros y lecturas indicadas en el archivo lecturas complementarias, enfocado a ampliar los conceptos de control y planeación, Información que le permitirá desarrollar las actividades que se establecen dentro del archivo de guías y actividades de la semana, así como el diseño de la matriz DOFA y el foro debate en el archivo actividad evaluativa.

Se sugiere consultar todo el material complementario de la semana, realizar exploraciones electrónicas de portales, bases de datos, comunidades y bibliotecas virtuales, así como la información en páginas web especializadas para desarrollar las actividades propuestas.

### Que es el control

Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, ven el control como un proceso que permite la medición, corrección y evaluación de los procedimientos desarrollados en una organización, garantizan que los planes diseñados y objetivos se puedan lograr; sin planeación no puede haber control; estos procesos están estrechamente relacionados. El administrador es el responsable de supervisar con las personas que tiene a cargo, el desarrollo de las funciones para que tengan éxito.

En todo proceso básico de control se deben tener en cuenta cuatro fases o pasos, que permiten facilitar el cumplimiento de los objetivos planeados en la filosofía de la organización.

### Fases del proceso de control

#### Establecimientos de estándares y criterios de desempeño

Los estándares son medios por los cuales se establece lo que desea lograr y que parámetros deben aceptarse como normal o exitoso, dentro de ellos se debe regir el control, y a su vez es el encargado de garantizar para que se mantenga o mejore, la función primordial es determinar cuáles deberían ser los resultados o estar precavido en cualquier situación, para ejecutar un plan B. Estos se pueden medir en tiempo, dinero, calidad, costos o índice.

### Medición del desempeño

Deberá hacerse de forma anticipada, con el fin de detectar las desviaciones antes de que ocurran y de esta manera tomar las medidas preventivas. El administrador es quien debe estar alerta y puede predecir en ocasiones las diferentes desviaciones; pero si en determinado caso no lo puede hacer debe tener la capacidad para resolver tan pronto como sea posible.

### Corrección de desviaciones

Es una de las fases más interesantes, donde el administrador pone en práctica el rumbo de la organización, donde se relaciona con todo el sistema administrativo y sus funciones gerenciales. Se pueden corregir con la modificación de planes y/o objetivos; esta puede ser con más personal, mejor selección, capacitación del personal, o reajuste de personal, o a partir de una mejor dirección; que es la técnica más efectiva.

### Tipos de control

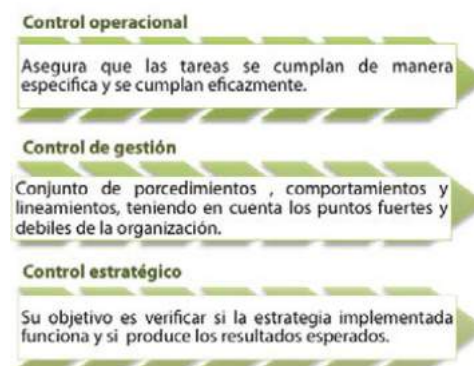


Figura 1. Fuente: Propia.

### Control operacional

Control ejecutado a través de las tareas y acciones desarrolladas por el personal no administrativo de la organización. Su espacio de tiempo es a corto plazo, busca evaluar las operaciones en todo momento, se desarrolla día a día, por ello la acción correctiva es inmediata.

### Control de gestión

Su objetivo es apoyar a los directivos de las organizaciones en la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos propuestos, es responder no solo a los intereses propios del director sino de la empresa en general. Es total porque abarca todas las áreas. Periódico porque sigue un esquema y una secuencia, es coordinado porque se compone de subsistemas articulados.

### Control estratégico

Se desarrolla a nivel general de toda la organización, se refiere a nivel global, su espacio de tiempo es a largo plazo, como abarca tantas áreas es posible que no se pueda desarrollar como un todo, por ello muchas personas se encargan de elaborar un seguimiento y evaluación de las tareas, comparándolas con los objetivos iniciales a los que se quiere llegar, si los resultados no son los esperados se debe tomar una acción correctiva.

### Control preventivo

Como su nombre lo indica se da antes de los problemas, lo que se busca es prever que los errores ocurran, antes de la actividad. La clave de este control esta en tomar medidas antes de, requiere información oportuna y no siempre resulta fácil de conseguir.

### Control concurrente

Es aquel que corrige los problemas cuando ocurren, mientras la actividad está en proceso, se conoce también como administración directa, en este tipo de control los administradores pueden obtener beneficios ya que si se detecta a tiempo, no incurren en gastos mayores.

### Control de retroalimentación

Es aquel que se da después de que la actividad se ha realizado. El gerente se da cuenta después de que el daño ya ha ocurrido, da como resultado daño o desperdicios, sin embargo solo en este proceso, en el área financiera es la opción más viable. Permite ver que tan efectivos han sido los gerentes en la planeación y también puede aumentar la motivación para cada uno de sus empleados.

### Controles financieros

Este tipo de control es de los más importantes para las compañías, porque todo negocio desea tener utilidades, dentro de ellos tenemos análisis de indicadores y análisis de presupuesto.

### Características del control

Definir características específicas para cada uno de las organizaciones es dispendioso, sin embargo existen unas en común y son las siguientes:

- Integral: contempla a la empresa en su totalidad, abarca todas las áreas y actividades de la empresa.

- Periódico: se desarrolla en secuencia.
- Selectivo: se centra en algunos elementos de mayor relevancia, con el fin de cumplir los objetivos planteados en áreas específicas.
- Creativo: anda en una búsqueda constante de índices que lo lleven a conocer la situación actual de la organización.
- Efectivo y eficiente: busca lograr los objetivos con los recursos apropiados.
- Motivador: sea cual fuese la situación de la organización siempre debe ejercer una buena energía y actitud para la ejecución de los objetivos.
- Flexible: debe estar en capacidad de cambio.
- Oportunidad: cada falla debe verse como impulso para desarrollar nuevos cambios.
- Integración: las diferentes variables permiten ver que todo es un conjunto y por ende afecta la evolución de la organización a nivel general.
- Acción correctiva: un sistema de control eficaz no solo señala el problema, sugiere medidas correctivas, busca soluciones.

### Etapas de control



Figura 2. Etapas de control

Fuente: <http://njara.wikispaces.com/file/view/EL+CONTROL+EN+EL+PROCESO+ADMINISTRATIVO.pdf>

## La planeación

Es una etapa del proceso administrativo que nos hace ver hacia el futuro de la organización, en el diseño de estrategias para alcanzar las metas generales propuestas, económicas, estratégicas, operativas, etc. Su principal objetivo es facilitar el logro de los objetivos.

Dentro de toda organización debe existir el deseo, la necesidad de planear con el fin de que cualquier cambio no afecte directamente la organización, cada día nos vemos enfrentados a grandes cambios y avances tecnológicos, administrativos, económicos y demás; tener un plan bien ejecutivo nos permite prepararnos para cualquier anomalía que se presente en el futuro y no sufrir graves consecuencias.

### ¿Por qué planear?

- Proporciona dirección: si los empleados saben para donde van, contribuirán en la realización de tareas para alcanzar su fin. Sin planeación, no hay dirección y cada uno trabajaría en objetivos diferentes.
- Reduce la incertidumbre: porque obliga a los gerentes a ver el futuro, anticipar al cambio, esto a su vez permite que los administradores planeen para que puedan responder ante lo que se pueda presentar.
- Minimiza el desperdicio: una vez se coordinen las actividades, se prevé la falla y se pueden corregir o eliminar a tiempo.
- Establece los objetivos o estándares utilizados para controlar: sin la planeación y diseño de objetivos no se podría controlar y verificar si se está logrando con las metas inicialmente diseñadas.

## Estructura de planes

### ■ Misiones o propósitos

Son las tareas básicas de la empresa o dependencia, todo tipo de organización si está bien estructurada debe tener una misión o un propósito y trabajar en torno a ella.

### ■ Objetivos o metas

Son los fines a los cuales se dirige la actividad, deben ser cuantificables y medibles, pueden ser del día a día, mensuales, anuales, deben estar alineados para su ejecución. No solo representan el punto final de la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

### ■ Estrategias

Es un plan de acción para abordar una situación específica, estas se elaboran antes de las acciones que se aplicaran y se desarrollan con un proceso determinado, su objetivo es lograr que los objetivos básicos sean alcanzados.

### ■ Políticas

Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones. Definen un área dentro de la cual deben tomarse decisiones y esta debe ser consecuente con un objetivo, ayudan a solucionar problemas antes de que pasen a mayores.

### ■ Procedimientos

Planes que se establecen para soportar actividades futuras, son secuencias cronológicas de acciones para llegar a determinado fin.

## ■ Reglas

Acciones específicas necesarias o ausencia para evitar desviaciones, se diferencian de las políticas en que tienen el propósito de orientar a la toma de decisiones.

## ■ Programas

Es el conjunto de procedimientos, reglas, políticas, estrategias, que por lo general cuentan con un presupuesto asignado

## ■ Presupuesto

Es el término de resultados esperados en números, se puede expresar en términos financieros.

## Tipos de planes

Segun Harold Koontz, Heinz Wehrich & Mark Cannice, en su libro Administración una perspectiva global y Empresarial, los tipos de planes son:



Figura 3. Tipos de planes

Fuente: Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice, (2008). Administración una perspectiva global y Empresarial, Mc Graw Hill.

■ Planes estratégicos: aplicados a toda la organización y sus objetivos a nivel general, se caracterizan por ser planes amplios.

■ Planes operacionales: son aquellos que se desempeñan en un área operativa de la empresa y son limitados.

■ Planes a largo plazo: son aquellos que se ejecutan en un periodo mayor a tres años.

■ Planes a corto plazo: son aquellos que abarcan un periodo de un año o menos.

■ Planes específicos: son aquellos que están claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones.

■ Planes direccionales: son flexibles, tienen un enfoque, pero no son limitados.

■ Plan único: como su nombre lo indica es para una vez, es diseñado para una situación específica.

■ Planes permanentes: son aquellos que se utilizan varias veces y se convierten en guías en actividades repetidas.

## Pasos de la planeación

■ Estar conscientes de las oportunidades: los gerentes deben estar siempre con una actitud de visionarios, observando oportunidades futuras, estableciendo objetivos realistas. Tener clara la posición de la organización frente al mercado con sus fortalezas y debilidades, tener un diagnóstico real de la situación.

■ Establecer objetivos: primero a nivel general y luego por cada área específica de la organización, se desarrollan a largo y a corto plazo, es decir a nivel general son

- los objetivos que abarcan todo y a su vez los de los departamentos dependen de él. Son de suma importancia porque indican el punto final de lo que debe hacerse, donde se debe colocar interés principal y que se quiere lograr, a través de estrategias, procedimientos, políticas, programas, presupuestos, etc.
- Desarrollar premisas: las premisas son suposiciones acerca del ambiente en donde se desarrollara el plan, es importante para el gerente comprender y acordar pronósticos, políticas y planes existentes en la compañía.
- Determinar cursos de alternativa: encontrar, diseñar alternativas, a veces las menos razonables resultan ser la más efectiva; la idea no es tener muchas alternativas sino seleccionar la mejor, e esta manera se pueden examinar a fondo y el planeador se encargara de descubrir las posibilidades más fructíferas.
- Evaluar cursos de alternativa: después de encontrar dichas alternativas, se debe evaluar sus puntos débiles y fuertes; en donde se encuentran demasiadas variables y limitaciones.
- Seleccionar un curso: es aquí donde se toma la decisión real, el gerente puede decidir varios cursos.
- Formular planes derivados: son planes requeridos para apoyar el plan básico seleccionado.
- Cuantificar planes mediante presupuestos: después de establecidos los planes se deben convertir en presupuestos. Los presupuestos se convierten en medios para diseñar estándares en donde el progreso de la planeación puede medirse.

## Objetivos

Los objetivos deben ser verificables, es decir que se pueden medir, evaluar, estos permiten la medición de utilidades y a su vez la efectividad y eficiencia de las acciones gerenciales del administrador (Koontz, H. Wehrlich, H & Cannice, M).

### Pasos para establecer objetivos

- Revisar la misión de la organización o el propósito: Una misión es una percepción amplia y abarca a nivel general lo que los miembros de una organización desean lograr, de la misión se desprenden los objetivos.
- Evaluar los recursos disponibles: Debe estudiar con qué recursos cuenta, porque los objetivos deben ser realistas y si no se cuenta con los recursos disponibles sería imposible llevarlos a cabo.
- Determinar los objetivos individualmente o con información de otros: deben reflejar resultados deseados y deben ser coherente con la misión y con los objetivos de las demás áreas de la organización, no incluyen un periodo para lograrlos, deben ser específicos.
- Escribir los objetivos y comunicarlos: es importante que los miembros de la organización que dirección y hacia donde se quiere trabajar.
- Revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo: Si no se están cumpliendo deben ser modificados o cambiados.



## Administración Por Objetivos (APO)

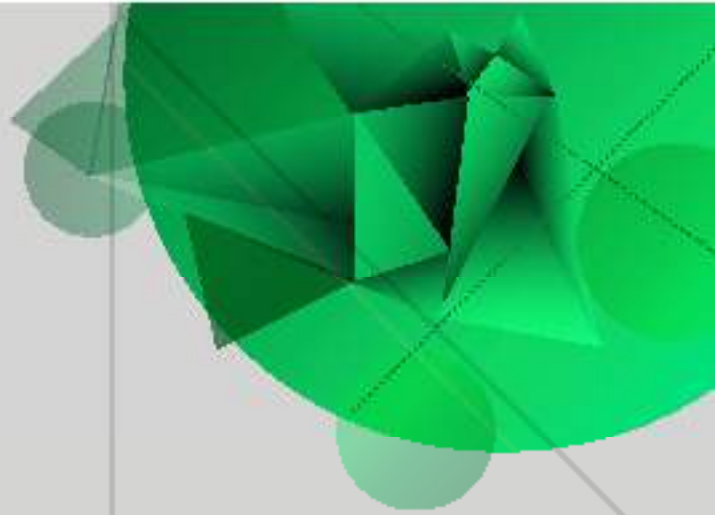
Es un método que utilizan algunas organizaciones que no utilizan el sistema tradicional por objetivos. Es un proceso que busca establecer objetivos acordados por individuos de la organización, esto con el fin de evaluar el desempeño de los empleados. La finalidad del APO es motivar a sus empleados para el cumplimiento de los objetivos, porque ellos trabajan para lograr los objetivos que ayudaron a establecer.

Se ha demostrado la efectividad de este sistema en las organizaciones porque el desempeño y la productividad del empleado aumentan.

3

Unidad 3

Dirección estratégica



Administración de Empresas

Autor: Diana Mondragón

# Introducción

En esta unidad evaluaremos la dirección dentro de una organización, sus estrategias internas y externas y como gerentes el rol tan importante en la toma de decisiones; qué criterios se deben tener en cuenta a la hora de tomar decisiones.

Como su nombre lo indica dirección es un enfoque, alineamiento de ideas y acciones hacia el cumplimiento de objetivos claros. Dentro del proceso de dirección estratégica podemos analizar que abarcan las funciones de la administración, es uno de los procesos más completos y de los que interactúan todos para el buen funcionamiento de la compañía.

En el desarrollo de las estrategias es necesario crear condiciones realistas con libertad y fluidez del conocimiento y con información veraz y contundente; allí encontramos las debilidades y fortalezas de la organización que nos permiten tener una perspectiva real de la compañía y a su vez mirar hacia dónde queremos ir como gerentes. Encaminar, corregir y seguir aplicando procedimientos que permitan el crecimiento de la organización.

Su propósito es estar preparado para el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado, para ello un gerente debe tener en cuenta diferentes aspectos que le permitirán reflexionar y avanzar en el logro de sus metas.

Como parte integral para la comprensión de los temas objeto de estudio en la unidad, el estudiante debe proceder a leer la cartilla de ayuda, los videos de guion video conferencia y guion video resumen, así como la consulta de libros y lecturas indicadas en el archivo lecturas complementarias, enfocado a ampliar los conceptos de la dirección estratégica, Información que le permitirá desarrollar las actividades que se establecen dentro del archivo de guías y actividades de la semana, donde se indican el desarrollo de la actividad ordenar palabras y el foro debate en el archivo actividad evaluativa y el diagrama de espinas.

Se sugiere consultar todo el material complementario de la semana, realizar exploraciones electrónicas de portales, bases de datos, comunidades y bibliotecas virtuales, así como la información en páginas web especializadas para desarrollar las actividades propuestas.

### Dirección estratégica

Según Stephen Robbins & Mary Coulter, es un proceso en el cual se desarrollan las estrategias de la organización, involucra las funciones básicas de la administración:

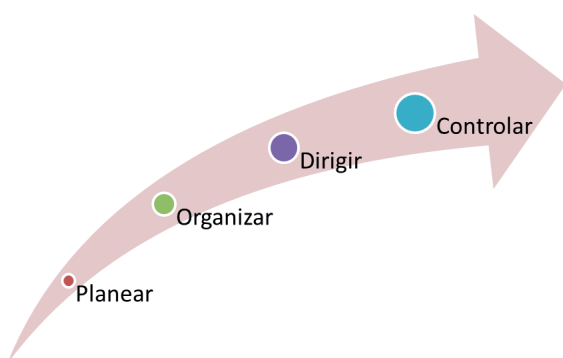


Figura 1

Fuente: Propia.

**Estrategia:** plan o acción que se da para llevar a cabo una meta u objetivo.

#### Importancia de la dirección estratégica

- Permite ver como se desenvuelve la organización.
- Tienen niveles de desempeño alto por su creatividad e innovación.
- Analiza factores relevantes y decide qué acciones tomar.
- Las estrategias son exclusivas para cada organización por su complejidad y diversidad.

### Proceso de la dirección estratégica

Stephen, R, Mary, C; basan el proceso en 6 puntos:

1. identificar la misión actual de la organización, objetivos y estrategias: permite ver la situación actual de la empresa, que quiere lograr y como lo quiere realizar, esta es la base para empezar a establecer acciones modificables.
2. Realizar un análisis externo: se puede ver que efecto tiene la competencia sobre su negocio, se analiza el entorno general como el específico. Tendencias y cambios. El gerente es quien determina las oportunidades y amenazas a las cuales se puede encontrar expuesto.
3. Realizar un análisis interno: es el que suministra información importante sobre las capacidades y recursos de la organización. Estas se determinan como el fuerte de la compañía. El gerente debe tener la capacidad de identificar las fortalezas y debilidades. La combinación del análisis interno y externo se le llama análisis SWOT, el cual es el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis detallado permite al gerente formular las estrategias a aplicar. A su vez comprenden las ventajas de la compañía frente a la competencia.

4. Formulación de estrategias: en la formulación de estrategias los gerentes deben considerar el entorno externo, los recursos y las capacidades, dentro de ellas existen tres tipos de estrategias corporativas, de negocio y funcionales.

5. Implementación de estrategias: se deben ejecutar las estrategias una vez se hallan formulado, pues la no ejecución de ellas, hará que el desempeño se vea perjudicado.

6. Evaluación de resultados: permite ver que tan efectivas han sido las estrategias en el cumplimiento de sus objetivos ¿Qué ajustes son necesarios? ¿Qué medidas se deben tomar?.

### **Tipos de estrategias organizacionales**

Corporativas: especifica en cuales negocios desea estar o en cuales desea entrar y que desea hacer con dichos negocios.

Competitiva: de qué manera competirá en su mercado, definiendo ventajas, productos y servicios que ofrecerá, clientes a los que desea llegar, etc.

Funcional: son utilizadas por varios departamentos funcionales de una organización con el fin de apoyar la estrategia de competitividad de la empresa.

### **Toma de decisiones**

Es uno de los procesos más importantes en el cual la planeación es el núcleo; es la selección de varias alternativas; en donde se comprometen recursos, la dirección o la reputación. El administrador es el encargado de tomar y de arriesgar en gran parte, este es solo un paso dentro de la planeación.

### **Proceso de la toma de decisiones**

Para llevar a cabo la toma de decisiones dentro de una organización es recomendable tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Identificación de un problema: visualizar el obstáculo que impide alcanzar el logro de un objetivo.
2. Identificación de los criterios de decisión: que es lo importante o relevante para resolver el problema.
3. Ponderación de criterios: evaluar cuáles son los criterios de mayor importancia e identificar su prioridad.
4. Desarrollo de alternativas: enumere las alternativas viables que lleven a la solución del problema.
5. Establecer las premisas: identificar las prioridades de la organización, para de esta manera empezar a dar solución.
6. Identificar las alternativas: enumerar, diseñar varias opciones de posible solución.
7. Evaluar las alternativas en términos de la meta que se busca: de las opciones anteriormente enumeradas, realizar un consenso, teniendo en cuenta a donde se quiere llegar (meta).
8. Elegir una alternativa: tomar una decisión.

### **Tipos de decisiones**

Stephen Robbins & Mary Coulter, las clasifican por niveles:

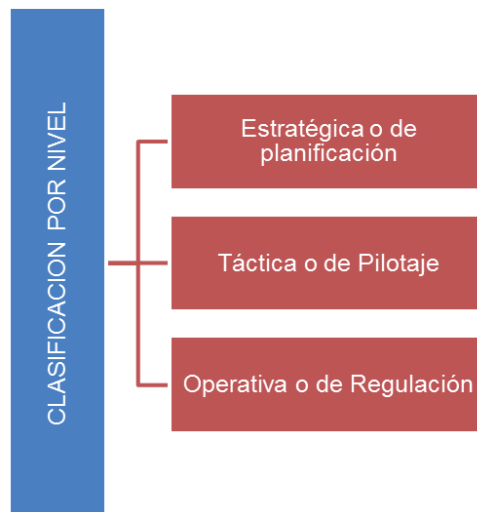


Figura 2. Clasificación por nivel, Fuente: Propia.

**Estratégica o de planificación:** aplicada por la alta gerencia, enfocada en la localización, dimensión, estrategia y negocio.

**Táctica o de pilotaje:** adoptada por mando intermedio, enfocada a la distribución de recursos, disposición en planta y la producción.

**Operativa o de regulación:** aplicada por ejecutivos de nivel inferior, directamente a actividades diarias, tareas específicas del día a día.

#### Decisiones programadas y no programadas

Una decisión se toma teniendo en cuenta el conocimiento, la capacidad de comprensión y análisis que se hace sobre los diferentes problemas, generándose la solución respectiva. De las decisiones que se tomen teniendo en cuenta su conocimiento, estas podrán o no repercutir en el contexto en el cual se haya tomado la decisión

Existen diferentes tipos de decisiones como las programadas las cuales parten de una normatividad existente facilitando los procesos. Mientras que la no programadas asumen los problemas de forma diferentes que aparecen en cualquier área y en cualquier momento.

#### Clasificación por método

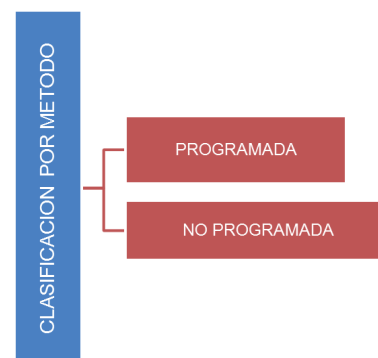
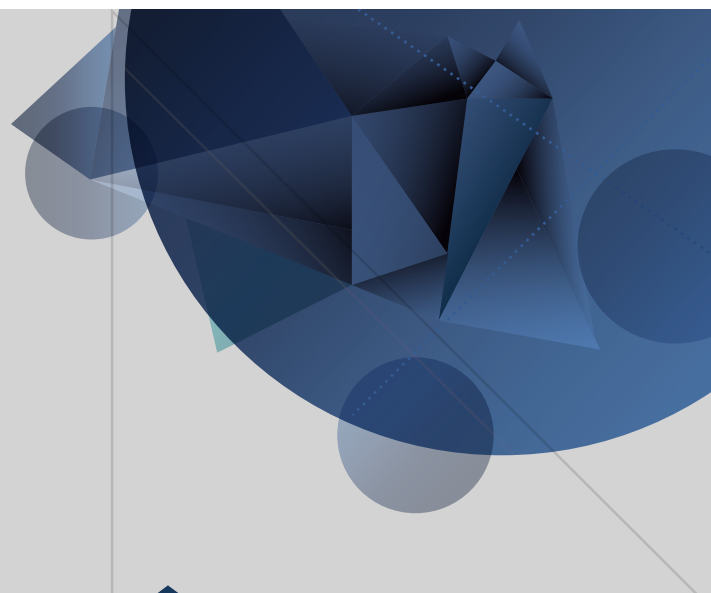


Figura 3. Clasificación por método, Fuente: Propia

# 4

## Unidad 4

¿Qué es liderazgo?



Administración de Empresas

Autor: Diana Mondragón



# Introducción

En esta unidad podremos evidenciar las características de un verdadero líder, las teorías, clasificación y habilidades que puede llegar a desarrollar para ser un gran gerente y empresario.

En todas las organizaciones y lugares a los que continuamente nos dirigimos, encontramos personas con autoridad y capacidad de influir en otros, muchas veces hemos juzgado sus acciones y proceder. En una organización a diario los gerentes o jefes toman decisiones buenas, o malas y en algunas ocasiones no contribuyen a mejorar el ambiente o posición de la organización.

Por esto es importante desarrollar las capacidades y habilidades que como gerentes debemos poseer, son temas de comportamiento organizacional y el éxito radica en ser un líder efectivo; cuando la autoridad no está bien constituida, lo demás tampoco lo está, un líder debe ser una persona flexible, con autoridad, pero dispuesta al cambio, comprensible, dinámico, creativo y con gran capacidad de escuchar a sus subordinados.

“El liderazgo no es cuestión de títulos o de puestos, es cuestión de influencia” Rick Warren. “Rick Warren, (2005), Liderazgo con Propósito”

Para hacer parte del cambio y si queremos influir en el crecimiento de las organizaciones es necesario prepararnos para ser esos gerentes efectivos, los verdaderos líderes son los que marcan el paso, los que influyen, los que son creativos y son los que solucionan problemas. Un líder es receptivo y acepta cuando comete errores, busca la manera de solucionarlos, no culpa a los demás por las decisiones que haya tomado.

Comprender las teorías del liderazgo nos permite tener pautas para enfrentar a diario las situaciones que se nos presenten; teniendo en cuenta siempre que se debe trabajar en beneficio de todos.

Como parte integral para la comprensión de los temas objeto de estudio en la unidad, el estudiante debe proceder a leer la cartilla de ayuda, los videos de guion video conferencia y guion video resumen, así como la consulta de libros, lecturas y videos indicadas en el archivo lecturas complementarias, enfocado a establecer los conceptos sobre el Liderazgo, Información que le permitirá desarrollar las actividades que se establecen dentro del archivo de guías y actividades de la semana y archivo actividad evaluativa.

Se sugiere consultar todo el material complementario de la semana, realizar exploraciones electrónicas de portales, bases de datos, comunidades y bibliotecas virtuales, así como la información en páginas web especializadas para desarrollar las actividades propuestas.

## Desarrollo temático

### ¿Qué es liderazgo?

Es la capacidad de influir en un grupo para lograr metas u objetivos trazados. Actúan en beneficio del grupo, su función es poner en práctica sus capacidades, facilitan el progreso. La ejecución de un buen liderazgo depende de la calidad del líder (Koontz, H. Weihrich, H & Cannice, M).

“La esencia misma de liderazgo es tener visión. Tiene que ser una visión que se debe expresar clara y vigorosamente en cada ocasión.” Theodore Hesburgh.

### Componentes del liderazgo

#### Habilidades del liderazgo

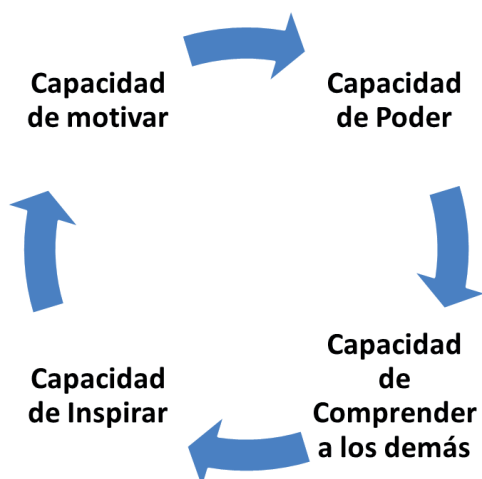


Figura 1. Habilidades de liderazgo

Fuente: Propia

### Características de un líder

- **Visionario:** un líder siempre mira hacia adelante precede los acontecimientos, planea y mira hacia el futuro, detecta las situaciones antes de que sucedan.
- **Persona de acción:** es valiente y siempre se esfuerza por alcanzar sus objetivos, no se cansa, persiste y no se rinde.
- **Coraje:** aunque se le presenten obstáculos y muchas de las cosas que planeo no sean como quisiesen, sigue convencido, no se desanima, y lucha por alcanzar los logros propuestos.
- **Contagia entusiasmo:** el líder es tan positivo, que esa energía la contagia, por ello los demás lo siguen.
- **Gran comunicador:** se le facilita hablar, comunicar la visión, da a conocer sus planes, proyectos.
- **Convincente:** el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
- **Gran negociador:** tiene la habilidad de negociar, la lucha por sus objetivos lo hace negociar dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.

Capacidad de mando: el líder debe poseer autoridad, pero no abusar de ella, utilizarla cuando sea necesario.

- **Compresivo:** el líder debe ser comprensivo pero equilibrado, no puede, ceder mucho porque perdería el respeto.
- **Exigente:** un líder debe ser exigente no solo con sus empleados, sino consigo mismo, porque muchas veces no puede exigir de lo que no ha dado. Esto lo lleva a ser un inalcanzable por sus metas y objetivos.
- **Carismático:** el carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas.
- **Honestidad:** debe ser ejemplo de carácter firme, de no ceder ante injusticias y crear desconfianza, ellos deben confiar plenamente en él.
- **Cumplidor:** el líder debe cumplir su palabra, para que el equipo confíe ciegamente en él.
- **Coherente:** el líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante.
- **Trabajador:** el líder debe mostrar responsabilidad y dedicación al trabajo, debe predicar con el ejemplo, trabajar duro, que el grupo vea que está volcado con la empresa. Uno no puede exigir a sus empleados mayor dedicación si no predica con el ejemplo.
- **Perseverante:** los objetivos en determinado momento puede que no se cumplan, pero la perseverancia es lo único que le permitirá confiar hasta el final.

- **Flexible:** debe estar presto para escuchar, para aceptar las opiniones y los criterios de los demás, los métodos pueden variar porque no siempre se presentan las mismas situaciones.
- **Prudente:** aunque el líder sea una persona que asume riesgos, no por ello deja de ser prudente. Es el último responsable de la empresa; el bienestar de muchas familias depende de él, por lo que no se puede permitir el lujo de actuar de manera irresponsable.
- **Realista:** el líder está siempre con los pies en el suelo, sabe compaginar su visión del largo plazo con el día a día, conoce las dificultades que conllevan sus objetivos, el esfuerzo que exige a los empleados. También conoce sus propias limitaciones (Koontz, H. Weihrich, H & Cannice, M).

## Teorías sobre el liderazgo

### Teoría de los rasgos

En la década de 1920 y 1930 se enfocaban en nombrar a los líderes por sus rasgos o apariencias, rasgos incluían estatura, apariencia, clase social, estabilidad emocional, sociabilidad. Sin embargo este método no tardo en desaparecer porque se dieron cuenta que importaba más el proceso y no la persona, los siete rasgos que se asocian al liderazgo efectivo son:

- Impulso.
- Deseo de dirigir.
- Honestidad e integridad.
- Confianza en sí mismos.
- Inteligencia.
- Conocimiento relativo al trabajo.
- Extroversión.

Estos rasgos hacían que aumentara la probabilidad de que los individuos fueran líderes más efectivos.

### Teorías del comportamiento

Teoría del liderazgo que identifica los comportamientos que diferencian a los líderes eficaces de los ineficaces, buscaba encontrar respuestas concretas acerca de la teoría de los rasgos. En ellas se estudian diferentes estilos:

- **Estilo autocrático:** líder que dicta labores, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados.
- **Estilo democrático:** líder que involucra a sus empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y utiliza retroalimentación.
- **Estilo liberal:** líder que permite que el grupo tome decisiones y complete el trabajo de la forma que considere la adecuada.
- **Estructura inicial:** líder que define su función y la de sus miembros para alcanzar el logro de sus objetivos.

### Teorías de contingencia

Harold Koontz, Heinz Cannice, (2005), en su libro Una Perspectiva Global y empresarial dicen que; esta teoría busca definir el estilo y la situación del liderazgo que puede desarrollarse en determinada situación.

### El modelo de Fiedler

El modelo de contingencia de Fiedler se basaba en la combinación de estilos de liderazgo dependiendo la situación, para ello debería hacerse un estudio detallado de la situación y de esta manera poder ejecutarlo.

Fiedler proponía que el éxito del liderazgo dependía del estilo de liderazgo orientado a las tareas o a las relaciones, para medir el estilo de un líder, desarrollo el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (LPC), contenía 18 pares adjetivos, los encuestados debían pensar en un compañero con el que menos les gustara trabajar y dar una calificación de 1 a 8; donde el numero mayo describía el adjetivo positivo orientado a las relaciones o a las tareas.

### Teoría del liderazgo situacional

Es una teoría de contingencia que se basa en la disposición de los seguidores, donde la efectividad de la empresa depende en gran medida de las acciones de sus seguidores.

“La disposición como la definen Hersey y Blanchatrd es el grado al que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica; van más allá al calificar a cada uno como alto o bajo, y después combinarlos en cuatro estilos de liderazgo específicos”

Después de calificar a cada uno como alto o bajo, se deben combinar en cuatro estilos de liderazgo específicos:

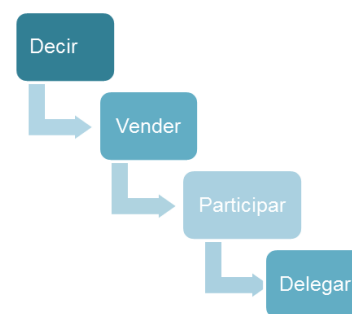


Figura 2. Estilos de liderazgo específico

Fuente: Propia.

## Teoría de la ruta-meta

Donde el trabajo de un líder consiste en asegurar que las metas del empleado se alineen a las de la empresa y ayudarlos a que puedan alcanzarlas. Desarrollada por Robert House. Los líderes eficaces aclaran su camino y ayudan a otros a alcanzar sus metas y logros laborales. House identificó cuatro comportamientos del liderazgo:

- Líder directivo: el grupo necesita de alguien que los dirija, guíe y corrija en determinado momento.
- Líder solidario: el líder debe mostrar interés por sus empleados y ser amable es una de sus características.
- Líder participativo: el líder tiene en cuenta la opinión de sus subalternos antes de tomar cualquier decisión.
- Líder orientado a los logros: el líder establece objetivos y espera que sus seguidores pongan todo su empeño para lograrlos.

## Liderazgo transformacional y transaccional

**Líderes transaccionales:** son líderes que se guían principalmente por medio de intercambios sociales o transacciones. Motivan a sus seguidores hacia el cumplimiento de metas a través de recompensas.

**Líder transformacional:** líderes que estimulan e inspiran a los seguidores para alcanzar resultados extraordinarios, se enfocan en la atención de las necesidades de cada seguidor, cambian la percepción y mentalidad de algunos seguidores, los enfrentan y preparan para el cambio, entusiasman y despiertan nuevos retos en el logro de sus objetivos.

## Componentes del liderazgo

Rick Warren, en su libro Liderazgo con propósito, nos dice que un líder siempre es visionario y se caracteriza por poner en práctica sus principios pues mucha gente lo sigue y debe ser un continuo ejemplo en cuanto a honestidad, integridad, sinceridad, respeto. Dentro de las habilidades de liderazgo podemos evidenciar:

**El poder:** dentro de los cuales se pueden identificar los siguientes tipos de poder:

- Poder personal: habilidad para retener e influir en las personas porque se sienten en el líder un referente, alguien a quien seguir.
- Poder legítimo: son aquellos impuestos por la ley o una posición dentro de una organización.
- Poder experto: se basa en la experiencia en sus habilidades o conocimiento.
- Poder coercitivo: poder de un líder para corregir, castigar o controlar.
- Comprensión de las personas: poner en práctica, las motivaciones, diseñar formas para satisfacerlas.
- Capacidad de inspirar: un líder que no inspira, es trabajar sin ver fruto, su ejemplo, dinamismo y capacidad de ver y de actuar ante determinadas situaciones hace que inspiren y los demás en realidad deseen seguirlo.
- Estilo y clima organizacional: un líder debe tener la habilidad de detectar si existen problemas y discrepancias e velar porque el ambiente laboral sea el más apropiado, debe tener un espíritu conciliador y siempre tratar de mantener la armonía de cada uno de

los empleados; debe comprender y a su vez dar solución a los problemas que se presenten lo más pronto posible.

4

Unidad 4

¿Qué es la motivación?



Administración de Empresas

Autor: Diana Mondragón



# Introducción

La motivación es el impulso que conduce a un individuo a elegir y a realizar determinada acción en cualquier situación, esta acción se da muchas veces por la activación o respuesta a sus necesidades. Es el impulso que requiere de un esfuerzo individual o grupal para alcanzar objetivos o metas planteadas. En ella intervienen factores internos y externos; es decir unos que provienen estrictamente de la personalidad, y los externos del ambiente cultural, dinero, conocimiento y demás.

En la esta unidad evaluaremos las diferentes teorías, como la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, la teoría X y Y, la teoría del establecimiento de metas de reforzamiento y demás; considerando que todas son de gran importancia y aportan a la vida e cada ser humano para el desarrollo de sus objetivos a nivel personal y de la organización.

Un ser humano que este motivado puede alcanzar rápidamente lo que se propone, permite a su empresa y a su grupo de trabajo influir positivamente; cabe aclarar que un gerente debe ser el principal ser motivador; porque él es quien influye notoriamente en sus subalternos.

Tratando de establecer una relación causas del por qué el ambiente influye en nuestras acciones, donde el valor biológico puede ser una parte influyente tratándose de carencia, pulsión o necesidad, y de un significado social podríamos hablar deseo, logro, demanda, oferta, incentivo meta.

Como parte integral para la comprensión de los temas objeto de estudio en la unidad, el estudiante debe proceder a leer la cartilla de ayuda, los videos de guion video conferencia y guion video resumen, así como la consulta de libros y lecturas indicadas en el archivo lecturas complementarias, enfocado a ampliar los conceptos de la motivación con respecto al factor humano dentro de la organización, Información que le permitirá desarrollar las actividades que se establecen dentro del archivo de guías y actividades de la semana.

Se sugiere consultar todo el material complementario de la semana, realizar exploraciones electrónicas de portales, bases de datos, comunidades y bibliotecas virtuales, así como la información en páginas web especializadas para desarrollar las actividades propuestas.

## Desarrollo temático

### ¿Qué es la motivación?

La motivación nace de una necesidad y deseos, la necesidad se convierte en una motivación, es un proceso donde los esfuerzos, anhelos, deseos de una persona se ven enfocados hacia el logro de ellos. Donde la energía juega un rol importante porque es el impulso o intensidad de lograr lo que se desea, la dirección permitirá que lo que se desea sea realmente lo que favorece a la compañía y la perseverancia es la actitud de enfrentar cada reto como una oportunidad y de seguir a pesar de los obstáculos que se presenten (Stephen, Robbins & Mary Coulter).

### Ciclo motivacional

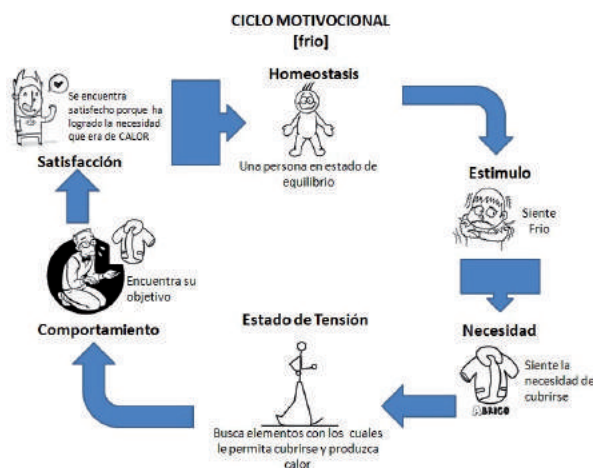


Figura 1. Ciclo motivacional, Fuente: Rodrigo Vásquez Luis (2006) pp 150, habilidades

Directivas y Técnicas de Liderazgo, Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo

## Teorías de la motivación

Las teorías de la motivación se dividen en (Koontz, H. Weihrich, H & Cannice, M.):

Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow con su teoría propuso las siguientes necesidades:

1. Necesidades fisiológicas: las necesidades básicas de una persona, comida, bebida, refugio, sexo y demás sustitutos físicos.
2. Necesidades de seguridad: las necesidades de una persona de protección y seguridad ante el daño físico y emocional.
3. Necesidades sociales: las necesidades de sentirse amado, necesidad de pertenencia, aceptación y relacionarse.
4. Necesidades de estima: las necesidades de una persona a nivel interno, autoestima, confianza, seguridad, estatus, reconocimiento y aceptación.
5. Necesidades de autorrealización: las necesidades de crecimiento económico, espiritual y académico.

La jerarquía de necesidades de Maslow fue aceptada en las décadas de 1960 y 1970, por su facilidad para entenderla y aplicarla, pero por no dar soporte empírico muchos intentaron validarla pero no lo consiguieron.



Figura 2. Teoría de la jerarquía de las necesidades, Fuente: Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice, (2003) pp 418. Administración una perspectiva

global y Empresarial, Mc Graw Hill

### Teoría X y Teoría Y

Teoría X: define a los empleados como seres que les disgusta el trabajo, son flojos evitan responsabilidades y deben ser coaccionados para hacer sus labores.

Teoría Y: define a los empleados como creativos, donde los empleados disfrutan de su trabajo, buscan y aceptan responsabilidades.

### Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de los dos factores tuvo éxito en la década de 1960 hasta la década de 1980.

También llamada la teoría de la motivación e higiene, habla de dos factores intrínsecos y extrínsecos, donde los intrínsecos hacen referencia a la satisfacción laboral y los extrínsecos a la insatisfacción laboral. La idea de Ferderick Herzberg buscaba identificar cuando la gente se sentía satisfecha o insatisfecha en sus lugares de trabajo.

Motivadores	Factores de higiene
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• El trabajo en sí mismo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Avance</li> <li>• Crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión</li> <li>• Políticas de la compañía</li> <li>• Relación con el supervisor</li> <li>• Condiciones laborales</li> <li>• Salario</li> <li>• Relación con los colegas</li> <li>• Vida personal</li> <li>• Relación con los subordinados</li> <li>• Estatus</li> <li>• Seguridad</li> </ul>
Extremadamente satisfecho	Extremadamente insatisfecho

Figura 3. Fuente: Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice, (2003) pp 415.

Administración una perspectiva global y Empresarial, Mc Graw Hill

### Teoría de las tres necesidades de McClelland

David McClelland, teoría que describe que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivadores esenciales en el trabajo.

- La necesidad de logros: son personas con necesidades de alcanzar el éxito, son desafiantes, continuamente se proponen metas y hacen lo posible por alcanzarlas.
- La necesidad de poder; las personas que poseen poder, son personas que fácilmente ejercen influencia y control.
- La necesidad de afiliación: deseo intenso de sentirse realizado a través de relaciones interpersonales cercanas.

Las personas con necesidad de logro son personas que les gusta la retroalimentación y están preparadas para el cambio, se evalúan permanentemente y están listas para ir mejorando.

### Teorías contemporáneas sobre la motivación

Son teorías que representan motivaciones actuales de la motivación en los empleados.

## Teoría del establecimiento de metas

Cuando se presentan metas difíciles, es un desafío en la realización de las más fáciles, porque hace que el equipo trabaje fuerte y haga lo mejor posible. Trabajar hacia metas difíciles y específicas es una fuerza motivadora.

Estudios han demostrado que cuando la retroalimentación proviene de otros no es tan efectiva como cuando la hacen los mismos empleados, se vuelven motivadores más poderosos.

Dentro de esta teoría influyen tres valores importantes: el compromiso, la autoeficacia y cultura nacional.



Figura 4. Teoría de establecimiento de metas, Fuente: Harold Koontz, Heinz

Wehrich, Mark Cannice, (2003) pp 426. Administración una perspectiva global

y Empresarial, Mc Graw Hill

## Teoría del reforzamiento de Skinner

Técnica desarrollada por el psicólogo B. Skinner, este enfoque llamado el reforzamiento positivo o modificación del comportamiento. Esta teoría hace énfasis que de una acción ocurre una consecuencia, las consecuencias que siguen un comportamiento y aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita se llama reforzadores.

El objetivo de esta teoría es llevar a que sus empleados utilicen reforzadores positivos para el cumplimiento de metas y objetivos, sin olvidar el castigo, como un comportamiento no deseable.

## Teoría del diseño de puestos

La teoría se enfoca en diseñar puestos motivantes para sus empleados para el diseño de estos puestos ver las siguientes formas:

- Ampliación del puesto: aumentar tareas y responsabilidades.
- Enriquecimiento del puesto: profundidad del puesto, mayor responsabilidad.
- Modelo de las características del puesto: se basa en cinco dimensiones sobre el trabajo. Variedad de habilidades, identidad de las tareas, importancia de las tareas, autonomía y retroalimentación.
- Variedad de habilidades: lugar en el que un puesto requiere varias actividades, donde debe poner uso sus habilidades y talentos.
- Identidad de las tareas: terminación de un trabajo completo y en el cual el trabajador se identifique.
- Importancia de las tareas: impacto que tiene un empleo sobre la persona y la organización.
- Autonomía: libertad e independencia para realizar determinado trabajo.
- Retroalimentación: evaluación de su desempeño.

## Teoría de la equidad

Teoría que propone que un empleado compare la relación de insumos y resultados y corrige cualquier iniquidad, se caracteriza por la imparcialidad, donde la justicia distributiva tiene gran contribución, si las personas detectan que nos son tratadas con equidad, tienden a sentirse insatisfechas, reducen la calidad y cantidad de producción.

Resultados de una persona = Resultados de otra persona

Insumos de una persona  
Insumos de otra persona

Debe haber un balance de la relación resultados/ insumos para una persona en comparación con la de la otra.

## Teoría de las expectativas

Esta teoría como su nombre lo indica se basa en la acción de un individuo por alcanzar una meta que la da por hecha y en lo motivador que hace para él, el cumplimiento de ese objetivo.

Incluye las siguientes variables:

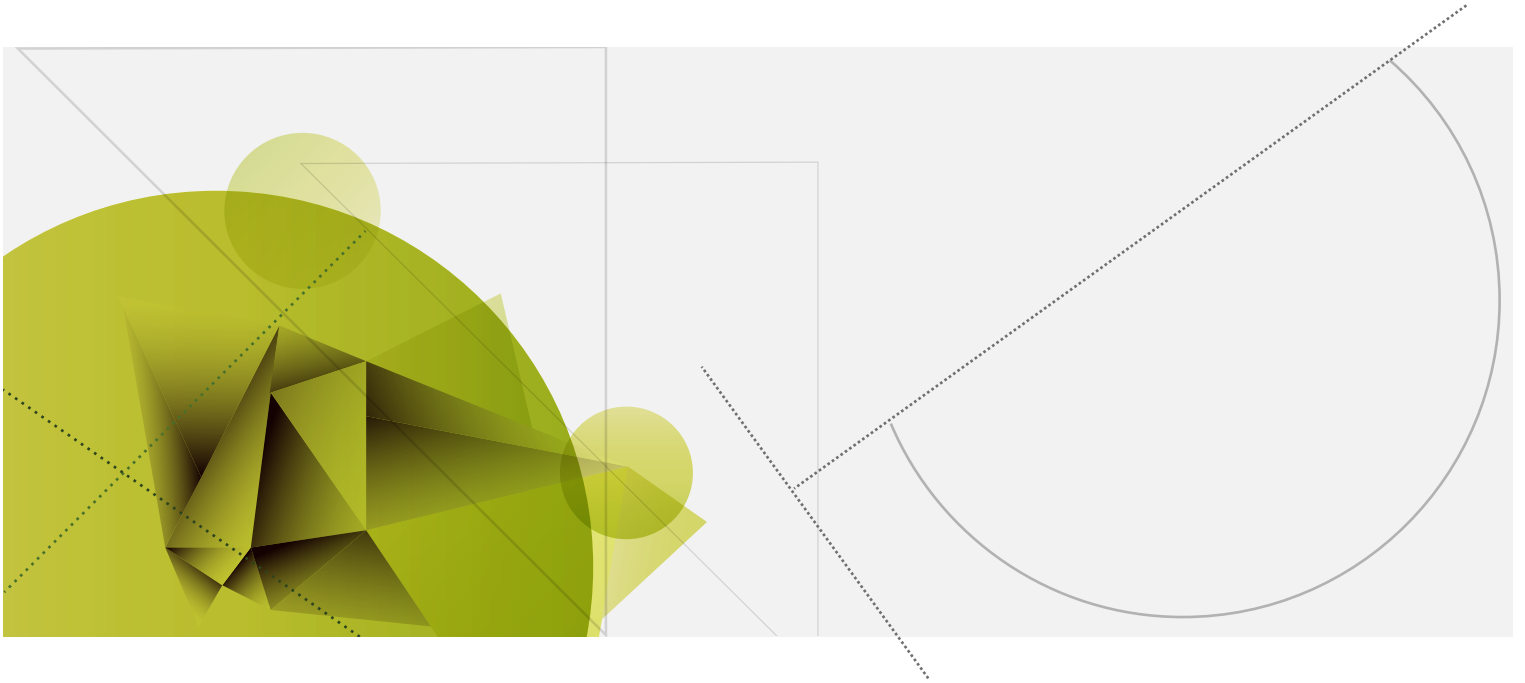
1. La expectativa: con la suposición de que algo ocurra.
2. Los medios: grado en el que el individuo se concentra en un determinado medio para lograr sus objetivos.
3. La valencia: lo que vale lograr una meta, es considerada con las necesidades del individuo.

# Bibliografía

- *Adolescencia, posmodernidad y escuela secundaria* (s.f.). La crisis de la enseñanza media.
- **Arroyabe, S. (2010).** *Las políticas públicas en Colombia*. Insuficiencias y desafíos.
- **Bernal, A. (2005).** *La familia como ámbito educativo*. Ediciones Rialp, S.A. Alcalá. Madrid.
- **Bruner, J. (1997)** *La educación, puerta de la cultura*, Madrid, Aprendizaje visor.
- *Claves para la educación popular* (1995). Editorial popular. Bogotá.
- **Cubero, M. & Sánchez, J. (2002)** *Práctica social y modos de hablar y pensar*. Infancia y aprendizaje.
- **Cubides, H & otros. (1998).** *Jóvenes, territorios culturales y nuevas sensibilidades*. Universidad Central.
- **Chaux, E & otros. (2008).** *Revista colombiana de educación. Violencia escolar*. No 55.
- **Filardo, V & Aguilar, S. (2002).** *Tribus urbanas en Montevideo: nuevas formas de sociabilidad juvenil*.
- **Gamero, M. (2008).** *La metáfora de las tribus urbanas y tribus urbanas como metáforas*. Vol. 2. Chile.
- **García, N. (2001).** *La globalización imaginada*. Paidós.
- **Jaramillo, J. (2002).** *Familia y colegio*. Editorial Norma, Bogotá.
- *Revista del Departamento de Ciencia Política, Universidad Nacional*. Medellín: Colombia.
- **Mejía, R. (1999).** *Marco de calles, parches galladas y escuelas*. Cap. 4. Universidad Nacional. Bogotá. Colombia.
- **Nogueiras, L. (1997).** *La práctica y la teoría del desarrollo comunitario*. Nancea.
- **Olson, R. (1998).** *El mundo sobre el papel. El impacto de la escritura y la lectura en la estructura del conocimiento*. Barcelona. Gedisa,
- **Santamaría, A. (2000).** *La mediación semiótica de las acciones humanas: análisis socio-cultural de la situación experimental*. Infancia y aprendizaje.
- **Spengler, O. (1996).** *La decadencia de occidente*. Madrid. Espasa Calpe.
- **Roa, G. Paola, A. Sanabria, G. & Robinson, A. (2004).** *Trayectos y aconteceres un proyecto sobre violencia y escuela. Los gestos y las palabras que duelen más que los golpes*. Universidad Pedagógica Nacional. Edición Antropos.
- **Reguillo, R. (2000).** *Emergencia de las culturas juveniles*. Editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- **Reyes, C. (1994).** *El concepto moderno de Democracia en educación y modernidad: una escuela para la democracia*. Bogotá. Instituto para el desarrollo de la democracia. Luis Carlos Galán.
- **Rodríguez, A & Otros. (2007).** *Autonomía educación moral y participación escolar*. Eunsa. España. Pág. 76.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.





**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**