



5

SEMESTRE

REFORMA INTEGRAL DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

Administración 1

FORMACIÓN PROPEDEÚTICA



COLEGIO DE BACHILLERES
DEL ESTADO DE SONORA



QUERIDOS JÓVENES:

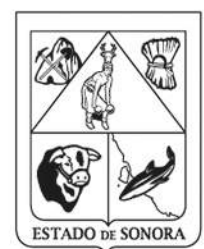
Siempre he pensado que la juventud constituye una de las etapas más importantes en el desarrollo del ser humano; es la edad donde forjamos el carácter y visualizamos los más claros anhelos para nuestra vida adulta. Por eso, desde que soñé con dirigir los destinos de nuestro estado, me propuse hacer acciones concretas y contundentes para contribuir al pleno desarrollo de nuestros jóvenes sonorenses.

Hoy, al encontrarme en el ejercicio de mis facultades como Gobernadora Constitucional del Estado de Sonora, he retomado los compromisos que contraje con ustedes, sus padres y –en general con las y los sonorenses– cuando les solicité su confianza para gobernar este bello y gran estado. Particularmente lucharé de manera incansable para que Sonora cuente con “Escuelas formadoras de jóvenes innovadores, cultos y con vocación para el deporte”. Este esfuerzo lo haré principalmente de la mano de sus padres y sus maestros, pero también con la participación de importantes actores que contribuirán a su formación; estoy segura que juntos habremos de lograr que ustedes, quienes constituyen la razón de todo lo que acometamos, alcancen sus más acariciados sueños al realizarse exitosamente en su vida académica, profesional, laboral, social y personal.

Este módulo de apendizaje que pone en sus manos el Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, constituye sólo una muestra del arduo trabajo que realizan nuestros profesores para fortalecer su estudio; aunado a lo anterior, esta Administración 2015-2021 habrá de caracterizarse por apoyar con gran ahínco el compromiso pactado con ustedes. Por tanto, mis sueños habrán de traducirse en acciones puntuales que vigoricen su desarrollo humano, científico, físico y emocional, además de incidir en el manejo exitoso del idioma inglés y de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Reciban mi afecto y felicitación; han escogido el mejor sendero para que Sonora sea más próspero: la educación.

LIC. CLAUDIA ARTEMIZA PAVLOVICH ARELLANO
GOBERNADORA CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE SONORA





Administración 1

COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE SONORA

Director General

Mtro. Víctor Mario Gamiño Casillas

Director Académico

Mtro. Martín Antonio Yépiz Robles

Director de Administración y Finanzas

Ing. David Suilo Orozco

Director de Planeación

Mtro. Víctor Manuel Flores Valenzuela

Director de Vinculación e Imagen Institucional

Lic. José Luis Argüelles Molina

ADMINISTRACIÓN 1

Módulo de Aprendizaje.

Copyright© 2016 por Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora

Todos los derechos reservados.

Primera edición 2016. Impreso en México.

DIRECCIÓN ACADÉMICA

Departamento de Innovación y Desarrollo de la Práctica Docente.

Blvd. Agustín de Vildósola, Sector Sur.

Hermosillo, Sonora, México. C.P. 83280

COMISIÓN ELABORADORA

Elaboración:

Domitila Pérez Pérez

María Guadalupe Molina Castillo

Corrector de estilo:

Marina Beatriz Ávila Rivera

Diseño y edición:

Jesús Ramón Franco Hernández

Diseño de portada:

Yolanda Yajaira Carrasco Mendoza

Fotografía de portada:

Mtra. Laura Cecilia Hernández Garza

Coordinación técnica:

Rubisela Morales Gispert

Supervisión académica:

Vanesa Guadalupe Angulo Benítez

Coordinación general:

Laura Isabel Quiroz Colossio

Esta publicación se terminó de imprimir durante el mes de junio de 2016.

Diseñada en Dirección Académica del Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora.

Blvd. Agustín de Vildósola, Sector Sur. Hermosillo, Sonora, México.

La edición consta de 2,509 ejemplares.

Ubicación Curricular

**COMPONENTE:
FORMACIÓN
PROPEDÉUTICA**

**CAMPO DE CONOCIMIENTO:
ECONÓMICO
ADMINISTRATIVO**

**HORAS SEMANALES:
03**

**CRÉDITOS:
06**

DATOS DEL ALUMNO

Nombre: _____

Plantel: _____

Grupo: _____ Turno: _____ Teléfono: _____

E-mail: _____

Domicilio: _____



Presentación

El Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora (COBACH), desde la implementación de la Reforma Integral de la Educación Media Superior en 2007, de forma socialmente responsable, dio inicio a la adecuación de su Plan de estudios y a sus procesos de enseñanza aprendizaje y de evaluación para reforzar su modelo de Educación Basada en Competencias, y así lograr que pudieran sus jóvenes estudiantes desarrollar tanto las competencias genéricas como las disciplinares, en el marco del Sistema Nacional del Bachillerato.

Este modelo por competencias considera que, además de contar con conocimientos, es importante el uso que se hace de ellos en situaciones específicas de la vida personal, social y profesional. Dicho de otra forma, el ser competente se demuestra cuando, de forma voluntaria, se aplican dichos conocimientos a la resolución de situaciones personales o a la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, lo que hace que se refuerce la adquisición de nuevas competencias.

En ese sentido el COBACH, a través de sus docentes, reestructura la forma de sus contenidos curriculares y lo plasma en sus módulos de aprendizaje, para facilitar el desarrollo de competencias. En el caso del componente de Formación para el Trabajo, además de las competencias genéricas, fortalece el sentido de apreciación hacia procesos productivos, porque aunque el bachillerato que te encuentras cursando es general y te prepara para ir a la universidad, es importante el que aprendas un oficio y poseas una actitud positiva para desempeñarlo.

De tal forma que, este módulo de aprendizaje del componente Propedéutico de **Administración 1**, es una herramienta valiosa porque con su contenido y estructura propiciará tu desarrollo como persona visionaria, competente e innovadora, características que se establecen en los objetivos de la Reforma Integral de Educación Media Superior.

El módulo de aprendizaje es uno de los apoyos didácticos que el COBACH te ofrece con la finalidad de garantizar la adecuada transmisión de saberes actualizados, acorde a las nuevas políticas educativas, además de lo que demandan los escenarios local, nacional e internacional. En cuanto a su estructura, el módulo se encuentra organizado en bloques de aprendizaje y secuencias didácticas. Una secuencia didáctica es un conjunto de actividades, organizadas en tres momentos: inicio, desarrollo y cierre.

En el inicio desarrollarás actividades que te permitirán identificar y recuperar las experiencias, los saberes, las preconcepciones y los conocimientos que ya has adquirido a través de tu formación, mismos que te ayudarán a abordar con facilidad el tema que se presenta en el desarrollo, donde realizarás actividades que introducen nuevos conocimientos dándote la oportunidad de contextualizarlos en situaciones de la vida cotidiana, con la finalidad de que tu aprendizaje sea significativo. Posteriormente se encuentra el momento de cierre de la secuencia didáctica, donde integrarás todos los saberes que realizaste en las actividades de inicio y desarrollo.

En todas las actividades de los tres momentos se consideran los saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales. De acuerdo a las características y del propósito de las actividades, éstas se desarrollan de forma individual, grupal o equipos.

Para el desarrollo de tus actividades deberás utilizar diversos recursos, desde material bibliográfico, videos, investigación de campo, etcétera; así como realizar actividades prácticas de forma individual o en equipo.



La retroalimentación de tus conocimientos es de suma importancia, de ahí que se te invita a participar de forma activa cuando el docente lo indique, de esta forma aclararás dudas o bien fortalecerás lo aprendido; además en este momento, el docente podrá tener una visión general del logro de los aprendizajes del grupo.

Recuerda que la evaluación en el enfoque en competencias es un proceso continuo, que permite recabar evidencias a través de tu trabajo, donde se tomarán en cuenta los tres saberes: conceptual, procedimental y actitudinal, con el propósito de que apoyado por tu maestro mejores el aprendizaje. Es necesario que realices la autoevaluación, este ejercicio permite que valores tu actuación y reconozcas tus posibilidades, limitaciones y cambios necesarios para mejorar tu aprendizaje.

Así también, es recomendable la coevaluación, proceso donde de manera conjunta valoran su actuación, con la finalidad de fomentar la participación, reflexión y crítica ante situaciones de sus aprendizajes, promoviendo las actitudes de responsabilidad e integración del grupo.

Finalmente, se destaca que, en este modelo, tu principal contribución es que adoptes un rol activo y participativo para la construcción de tu propio conocimiento y el desarrollo de tus competencias, a través de lo que podrás dar la respuesta y la contextualización adecuadas para resolver los problemas del entorno a los que te enfrentes, ya sean personales o profesionales.





PRELIMINARES

El glosario icónico es la relación de figuras que encontrarás en diversas partes de tu módulo. Enseguida, se muestran junto con su definición, lo que te orientará sobre las actividades que deberás realizar durante el semestre en cada una de tus asignaturas.



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

Se trata de la evaluación que se realizará al inicio de cada secuencia didáctica y que te permitirá estar consciente de tus conocimientos acerca del tema que abordarás.



ACTIVIDAD INTEGRADORA

Esta actividad resume los conocimientos adquiridos durante un proceso, ya sea una secuencia didáctica, un bloque o lo visto en un semestre completo. Es la suma teórica y práctica de tus conocimientos y es útil para fortalecer tu aprendizaje.



ACTIVIDAD 1 SD1-B1



Con este gráfico identificarás la Actividad dentro del texto, incluyendo la indicación y especificando si debe realizarse de manera individual, en equipo o grupal.



EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES

En este apartado encontrarás el espacio para calificar tu desempeño, que será por parte de tu profesor, tus compañeros (coevaluación) o tú mismo (autoevaluación).



AUTOEVALUACIÓN

En este espacio realizarás una evaluación de tu propio trabajo, misma que deberá ser honesta para que puedas identificar los conocimientos que has adquirido y las habilidades que has desarrollado, así como las áreas que necesitas reforzar.



REACTIVOS DE CIERRE

Son reactivos que aparecen al final de un bloque, al realizarlos reforzarás los conocimientos adquiridos durante el bloque y desarrollarás tus habilidades.



COEVALUACIÓN

Este tipo de evaluación se hace con uno o varios de tus compañeros, en ella tú los evalúas y ellos a ti. Les permite, además de valorar sus aprendizajes, colaborar y aprender unos de otros.



RÚBRICA DE EVALUACIÓN

La rúbrica es una tabla que contiene niveles de logro o desempeño especificados en estándares mínimos y máximos de la calidad que deben tener los diversos elementos que componen un trabajo. Sirve como guía para saber qué debe contener un trabajo y cómo debe ser realizado.



PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS

Durante el semestre, tu profesor te irá indicando qué evidencias (trabajos y ejercicios) debes ir resguardando para integrarlos en un portafolio, mismos que le entregarás cuando te lo indique, a través del cual te evaluará.



FUENTES DE INFORMACIÓN

Es el listado de referencias que utilizaron los profesores que elaboraron el módulo de aprendizaje, contiene la bibliografía, las páginas de internet de las cuales se tomó información, los videos y otras fuentes que nutrieron los contenidos. Te permite también ampliar la información que te proporcione tu profesor o la del módulo mismo.



GLOSARIO

Es la relación de palabras nuevas o de las cuales pudieras desconocer su significado. Es útil para conocer nuevos conceptos, ampliar tu vocabulario y comprender mejor las lecturas.



Contenido

Presentación del libro	4
Glosario Icónico	7
Competencias Genéricas	10
Competencias Disciplinarias Básicas	11
Mapa de Contenido	12

BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno..... 13

Secuencia Didáctica 1. Referencias históricas y filosóficas de la administración.....14

Historia de la Administración	14
Que es la Administración	15
Evolución de la Administración.....	15
Etapas de la historia.....	16
Administración Antigua.....	16
Sociedad primitiva.....	17
El pueblo judío.....	17
Revolución Industrial.....	17
Siglo XX.....	18
La administración en el mundo Antiguo.....	20
China.....	20
Administración egipcia.....	20
Grecia.....	21
Roma.....	21
Administración Moderna.....	22
Administración Contemporánea.....	24
Teoría del Dr. Woodrow Wilson.....	24

Secuencia Didáctica 2. Surgimiento de la administración.....26

Influencia de los filósofos.....	27
Influencia de la organización de la Iglesia Católica.....	28
Influencia de la organización militar.....	28
Influencia de la Revolución Industrial.....	30
Influencia de los economistas liberales.....	33

BLOQUE 2

La administración como disciplina social.....45

Secuencia Didáctica 1. La administración como disciplina social.....46

Introducción al estudio de la administración.....	49
Definición de Administración.....	49
Características de la administración.....	52

Secuencia Didáctica 2. Enfoques teóricos de la administración.....54

Teoría Clásica.....	58
---------------------	----

BLOQUE 2

Primer modelo de proceso administrativo.....	61
Principios de la administración.....	61
Teoría Científica de Frederick Taylor.....	63
Línea de producción del famoso modelo T de Ford.....	65
Teoría humano relacionista.....	67
Orígenes de la Teoría de las relaciones humanas.....	69
Limitaciones de la Escuela de Relaciones Humanas.....	70
Teoría Neo humano relacionista.....	72
Abraham Maslow.....	75
Teoría Estructuralista.....	77
Max Weber. Principales aportaciones.....	77
Aportaciones a la administración.....	77
Los objetivos de la organización.....	78
Tipología de las organizaciones.....	79
Tipologías de Etzioni.....	79
La organización y su relación con el medio ambiente.....	82
Ambiente General.....	83
Ambiente Específico.....	83
Estructura de la comunicación.....	84
Amitai Etzioni.....	85
Teoría Matemática.....	86
Teoría de la Calidad Total.....	90
Evolución de Calidad Total.....	90
Teoría de Sistemas.....	92
Modelos de la teoría general de sistemas.....	92
Enfoque de sistemas de administración.....	93

BLOQUE 3

Aplica el proceso administrativo.....	101
Secuencia Didáctica 1. El proceso administrativo.....	102
Concepto del Proceso Administrativo según diferentes autores.....	103
Planeación.....	104
Organización.....	106
Integración.....	110
Los recursos humanos.....	111
Los recursos financieros.....	111
Los recursos materiales.....	112
Los recursos técnicos o tecnológicos.....	113
Dirección.....	113
Control.....	115
Secuencia Didáctica 2. Elaborar un proyecto para una microempresa.....	123
Consideraciones para elaborar un proyecto de microempresa.....	123
Plan de negocios.....	126



Competencias Genéricas

- 1** Se conoce y valora a sí mismo y aborda problemas y retos teniendo en cuenta los objetivos que persigue.
- 2** Es sensible al arte y participa en la apreciación e interpretación de sus expresiones en distintos géneros.
- 3** Elige y practica estilos de vida saludables.
- 4** Escucha, interpreta y emite mensajes pertinentes en distintos contextos mediante la utilización de medios, códigos y herramientas apropiados.
- 5** Desarrolla innovaciones y propone soluciones a problemas a partir de métodos establecidos.
- 6** Sustenta una postura personal sobre temas de interés y relevancia general, considerando otros puntos de vista de manera crítica y reflexiva.
- 7** Aprende por iniciativa e interés propio a lo largo de la vida.
- 8** Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos.
- 9** Participa con una conciencia cívica y ética en la vida de su comunidad, región, México y el mundo.
- 10** Mantiene una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales.
- 11** Contribuye al desarrollo sustentable de manera crítica, con acciones responsables.



Competencias Disciplinarias Básicas

COMPETENCIAS DISCIPLINARIAS BÁSICAS DEL CAMPO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES		BLOQUES DE APRENDIZAJE		
		I	II	III
1	Asume un comportamiento ético sustentado en principios de filosofía, para el ejercicio de sus derechos y obligaciones en diferentes escenarios sociales.			
2	Argumenta las repercusiones de los procesos y cambios políticos, económicos y sociales que han dado lugar al entorno socioeconómico actual.	✓	✓	✓
3	Propone soluciones a problemas de su entorno con una actitud crítica y reflexiva, creando conciencia de la importancia que tiene el equilibrio en la relación ser humano-naturaleza.			
4	Argumenta sus ideas respecto a diversas corrientes filosóficas y fenómenos histórico-sociales, mediante procedimientos teóricometodológicos.	✓	✓	
5	Participa en la construcción de su comunidad, propiciando la interacción entre los individuos que la conforman, en el marco de la interculturalidad.			✓
6	Valora y promueve el patrimonio histórico-cultural de su comunidad a partir del conocimiento de su contribución para fundamentar la identidad del México de hoy.			
7	Aplica principios y estrategias de administración y economía, de acuerdo con los objetivos y metas de su proyecto de vida.			✓
8	Propone alternativas de solución a problemas de convivencia de acuerdo a la naturaleza propia del ser humano y su contexto ideológico, político y jurídico.		✓	



ADMINISTRACIÓN 1

Bloque 2

La administración como disciplina social

Secuencia didáctica 1

LA ADMINISTRACIÓN COMO DISCIPLINA SOCIAL

Secuencia didáctica 2

ENFOQUES TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Bloque 3

Aplica el proceso administrativo

Secuencia didáctica 1

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Secuencia didáctica 2

ELABORAR UN PROYECTO
PARA UNA MICROEMPRESA

Bloque 1

Identifica la empresa, su clasificación,
sus recursos y su entorno

Secuencia didáctica 1

REFERENCIAS HISTÓRICAS Y
FILOSÓFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Secuencia didáctica 2

SURGIMIENTO DE
LA ADMINISTRACIÓN





BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno

Desempeño del estudiante al finalizar el bloque

- Identifica a la empresa y sus recursos, para clasificarla con base en sus características particulares y su relación.

Objetos de aprendizaje

- Empresa y entorno.

Tiempo asignado: 15 horas

Nota para el docente: Es importante que al inicio del semestre, se le comente al alumno que se realizará un anteproyecto de empresa, el cual se desarrollará a lo largo del semestre, con entregas parciales al final de los bloques 1 y 2, entregando la totalidad del proyecto al final del bloque 3.

Competencias a desarrollar

- Identifica las ideas clave que le permiten generar el concepto de empresa, ordenando información de la misma, y de su entorno de acuerdo a categorías, jerarquías y relaciones, al identificarla estructura de la empresa de acuerdo con su actividad y tamaño.
- Argumenta las repercusiones de los procesos de la administración y cambios políticos, económicos y sociales que han dado lugar al entorno socioeconómico actual, bajo la óptica de la empresa como ente jurídico con personalidad propia, que utiliza recursos para generar riqueza y beneficio social.
- Maneja las tecnologías de la información y comunicación para obtener información de la empresa y su entorno.
- Participa y colabora de manera efectivo en equipos de trabajo, manteniendo una actitud respuesta hacia la interculturalidad y la diversificación de las creencias, valores, ideas y prácticas sociales, participando con conciencia cívica y ética en la vida de su comunidad, región, México y el mundo.

Secuencia didáctica 1 REFERENCIAS HISTÓRICAS Y FILOSÓFICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.


ACTIVIDAD 1
SD1-B1

Responde a los siguientes cuestionamientos, donde expreses tu opinión sobre el tema solicitado, escribe tus conclusiones y participa en un debate grupal.

1.- ¿Cómo crees que fue la Administración en la época antigua?

2.- ¿Cómo crees que fue la Administración en la época medieval?

3.- ¿Cómo crees que fue la Administración en la época moderna?

4.- ¿Cómo crees que es la Administración en la época contemporánea?

Desarrollo

Historia de la Administración.

A lo largo de la historia de la humanidad, el hombre en su relación de convivencia con sus semejantes y su requerimiento de satisfacer las necesidades de vestido, alimento, vivienda, seguridad, entre otras, ha buscado maneras de organizarse en grupos, es decir en sociedades o pueblos donde cada uno de los integrantes cumplía con tareas específicas de acuerdo a sus talentos; unos se dedicaban a la agricultura, otros a la caza, comercio, ser escribas, sacerdotes, por mencionar algunos ejemplos.



En sí la administración es muy antigua, y está relacionada con el hombre desde que éste usó el razonamiento; ya que buscó la manera de delimitar tareas, tener un líder, tomar decisiones, planear y llevar a cabo acciones encaminadas a lograr algún objetivo tanto social como individual. Más el reconocimiento como ciencia de la Administración se viene a dar mucho tiempo después, aunque siempre a lo largo de la evolución histórica del hombre; desde las culturas primitivas hasta nuestros días observamos que día a día, la necesidad de planificar, organizar, dirigir y controlar siempre han estado, pero han sido enfocadas de maneras distintas a lo largo del tiempo, ya que cada pueblo o sociedad fue aplicándolas según las necesidades y contextos que se presentaban en esos momentos; razón por la que han ido evolucionando las formas de administrar y hoy herramientas de desarrollo, innovación, gestión, creatividad, competencias, procesos, estrategias han sido implementadas para mejorar la administración y optimizar los tiempos y recursos para obtener el mejor beneficio de ellos y alcanzar los objetivos.

¿QUE ES LA ADMINISTRACION?

Definición de la administración

Al escuchar la palabra administración, nos vienen a la mente diversas ideas acerca de lo que es, sin embargo es definida por algunos como una ciencia social, carrera, técnica, disciplina y arte que existe en un sistema, mas la palabra proviene del latín ad, hacia, dirección, tendencia, menister, que nos habla de darle el uso óptimo a los recursos existentes en base a la planeación, organización, dirección y control.

Evolución de la administración.

La administración ha estado inherente a la historia de la humanidad desde tiempos prehistóricos aunque no se le daba el reconocimiento sobre lo que era, ya que aplicaban el trabajo en equipo, coordinación y la división de tareas asignando quienes cazaban, recolectaban alimentos, racionalizaban los recursos y cuidaban el fuego.

Al volverse sedentario el hombre y surgir las culturas se establecieron sistemas de mandato donde había jerarquías, es decir divisiones de poder, económicas y sociales; hasta arriba se encontraban los gobernantes, seguidos de sacerdotes, escribas, el pueblo y los esclavos buscaban que cada quien cumpliera sus funciones para garantizar la prosperidad de los pueblos y al mismo tiempo estableció pautas de comportamiento; es decir reglas (ejemplo es el código Hammurabi de la civilización babilónica). Asimismo es de notar que tenían maneras de llevar a cabo sus procedimientos de manera sistemática y bien definida para lograr lo que buscaban, es acá donde ideas de Aristóteles y Confucio contribuyeron a permear el orden de las cosas siendo pioneros de la administración en ese entonces.

Al caer el imperio romano de occidente y dar paso a la edad media que se caracterizó en primera instancia por conquistas que tenían que estar planeadas y organizadas para llevarse a cabo con éxito y posteriormente por la división de tierras que dio pauta a una forma de organización social, donde se era otorgada una porción de tierra a un denominado señor feudal quien estaba a cargo de un grupo de vasallos quienes trabajaban la tierra que administraba descentralizando el poder y a cambio el señor les procuraba protección, de la misma manera la iglesia fue ganando poder otorgado por que la organización social de ese tiempo le daba mucha importancia aunque su organización es autónoma y con autoridad de establecer normas y preceptos que debían cumplirse, y donde principios tales como libertad de decisión, ascenso por jerarquías, y énfasis en la preparación son aplicables en las empresas hoy en día. Así mismo los mercaderes de Venecia daban de que hablar por la manera en que comercializaban y lograban llegar a otros lugares y obtener más ganancias y productos y a la par aparecían impulsores de la contabilidad en Italia que nos hablaban de la necesidad de control y sistemas contables bajo técnicas como la partida doble, registro en libros de mayor y diario.

BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno

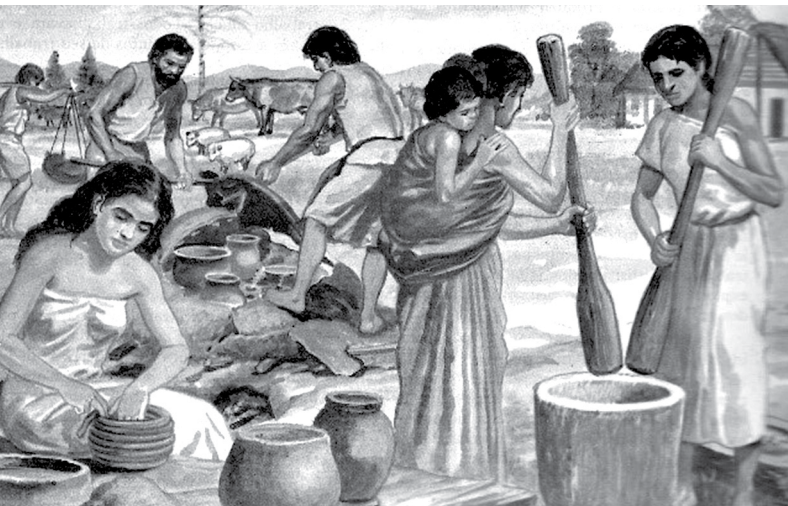


Dándose nuevas ideas, máquinas y descubrimientos que vinieron a revolucionar el mundo, para llevar a la edad moderna, eliminando talleres artesanales reemplazándolos con fábricas Adam Smith, padre de la economía quien sentó las bases de pensamiento para la revolución industrial; a lo que Smith manifestó que la división del trabajo era necesaria para la especialización y aumento de la producción, además de que era necesaria lograr la acumulación de capital y tierra, más en contra parte, tiempo después Charles Babagge argumentaba sobre las desventajas de dividir el trabajo con un análisis de costos, pago de trabajadores y sus rendimiento; ya que se necesitaba tiempo, habilidades y herramientas que auxiliaran en los procesos tal como la división departamental, aunque en contraste la necesidad de producción genero la explotación del trabajador por el patrón, ya que los problemas derivados de la actividad industrial dieron origen a investigar las causas de los mismos y eso dio pauta al nacimiento de la Administración como ciencia, ya que antes se veía como algo espontáneo ya que se determina la aplicación científica, comprobable y aplicable de la misma; reconociéndola como ciencia, arte y profesión, gracias a la figura de Henry Robinson Towne (1888).

Etapas de la historia:

Para su estudio se dividen en:

- Prehistoria (2'000,000 a. C. – 3,500 a. C.)
- Antigua (3 ,500 a. C. – Siglo V d. C.)
- Medieval (Siglo V d. C – Siglo XV)
- Moderna (Siglo XV – Siglo XVIII)
- Contemporánea (Siglo XVIII – Siglo XXI)

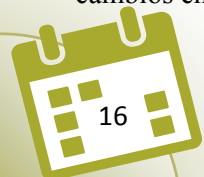


Administración Antigua

En ésta época la administración se decidía de acuerdo con La eclesía, era el organismo de mayor autoridad que existía en Grecia y formaban parte de ella todos los ciudadanos; las decisiones se tomaban por mayoría de votos y las mismas eran irrevocables.

La aparición del hombre representa una de las más grandes transformaciones operadas en el desarrollo de la naturaleza y esta transformación se consumó cuando los antepasados del hombre, comenzaron a producir instrumentos de trabajo y surgió la sociedad humana en la que el hombre primitivo vivió principalmente de la recolección de alimentos y de la caza, el descubrimiento del fuego, representó un avance en la lucha contra la naturaleza. Fueron representativas:

1. La edad de piedra, o Edad Lítica es el período de la Prehistoria que abarca desde que los seres humanos empezaron a elaborar herramientas de piedra hasta el descubrimiento y uso de metales.
2. La edad de bronce es el período de la Prehistoria en el que se desarrolló la metalurgia de este metal, resultado de la aleación de cobre con estaño.
3. La Edad de Hierro es el período en el cual se descubre y populariza el uso del hierro como material para fabricar armas y herramientas. En algunas sociedades antiguas, las tecnologías metalúrgicas necesarias para poder trabajar el hierro, aparecieron en forma simultánea con otros cambios tecnológicos y culturales, incluyendo muchas veces cambios en la agricultura, las creencias religiosas y los estilos artísticos, aunque este no ha sido siempre el caso.



Con la invención del arco y la flecha y el progreso de la caza, surgió la ganadería primitiva y con ello se desarrolló “la agricultura primitiva”. El tipo de producción de bienes era primitiva y no creaba excedentes que arrojara plus producto, la distribución era igualitaria y sólo suficiente para satisfacer necesidades.

Sociedad primitiva.

Uno de los avances de la sociedad primitiva, fue la coordinación de esfuerzos y la división natural del trabajo con arreglo al sexo y edad entre hombres y mujeres; adultos, niños y ancianos.

La agrupación de estos seres primitivos, dio paso a la formación de las hordas o gens, que consistían en un grupo de unas decenas de personas unidas por vínculos de sangre y varias hordas o gens formaban los clanes y la unión de éstos conformaban la tribu, que era una “forma superior de organización de la sociedad primitiva”.

En esta era también llamada matriarcado, la mujer desempeñó un papel muy importante y definitivo, desempeñándose como jefe de las gens, ya que el parentesco se computaba por línea materna, debido a que al vivir en promiscuidad sexual y al mantener relaciones sexuales entre distintas mujeres y distintos hombres, cuando

también mataban a las niñas, se propició una gran escasez del sexo femenino, por lo que entonces el parentesco solo se podía identificar por línea materna y esta al desarrollarse dio paso al patriarcado, en donde el varón se convirtió en jefe de la sociedad gentilicia y el parentesco se computó por línea paterna.

El pueblo judío

Es el primero en aceptar el monoteísmo. Practicó formas capitalistas desde el año 1,000 a. de C.,

aproximadamente e influyó en Europa, en diversas épocas a través de las inmigraciones constantes que realizó. Es importante su influencia en el Cristianismo.

Revolución Industrial

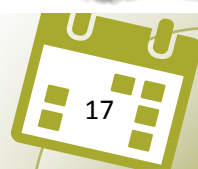
Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos -por ejemplo, la máquina de vapor-, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social.

- Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo.
- Surgió la especialización y la producción en serie.
- La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador, horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre,



BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno



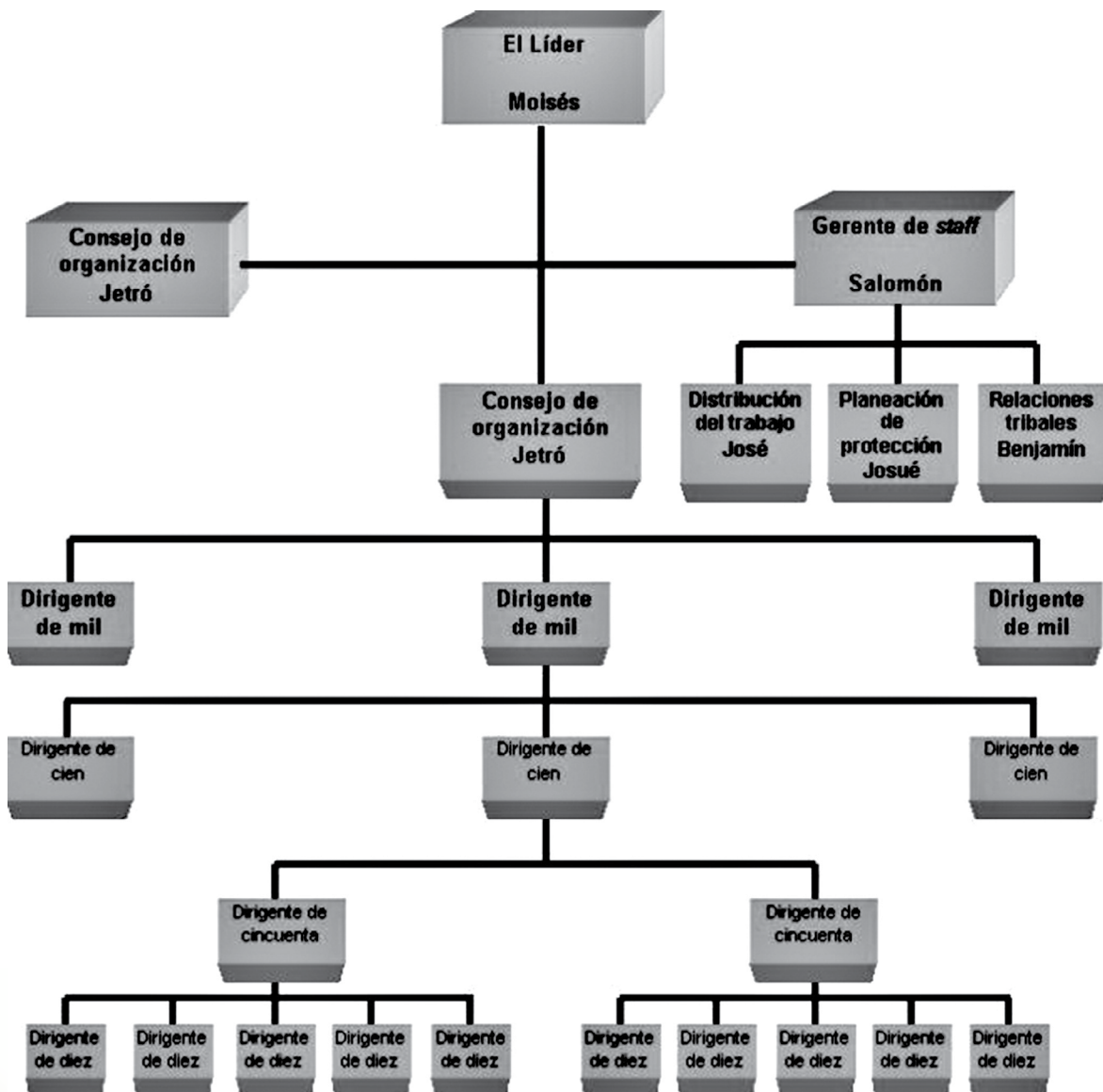
labores peligrosas, etc., y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

- Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.
- Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración.

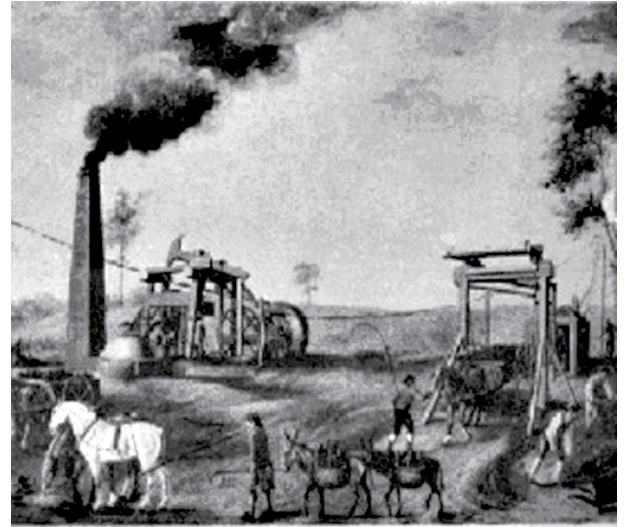
- A principios de éste siglo, surge la administración científica, siendo Frederick W. Taylor su iniciador; de ahí en



adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina.

- La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa u organización dando como resultado las diferentes clases de administración, ya que a través de la misma se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete ínter espacial, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.



ACTIVIDAD 2

SD1-B1

Realizar de manera individual una línea de tiempo ilustrada con imágenes sobre la evolución de la administración a través de la historia.

ACTIVIDAD 3

SD1-B1

En equipos de tres integrantes, realicen lo siguiente:

1. Investigación bibliográfica de las principales épocas históricas de la humanidad describiendo sus características, precursores y aportaciones sobre Administración.
2. Elaboren un cuadro comparativo con la información obtenida.

BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno



La administración en el mundo Antiguo.

El estudio histórico de esa evolución administrativa nos muestra los enfoques que tuvo esta ciencia en China, Egipto, Grecia y Roma, y la influencia que tuvieron ciertos procedimientos utilizados en esos lugares sobre algunas prácticas actuales en el campo, entre ellas de la organización funcional de los poderes del Estado.

China

Esta cultura sobresalió basándose en el comercio y en la especialización del trabajo para lograr mayor eficiencia. El trabajo organizado hizo posible la construcción de la gran muralla china. Los chinos usaron muchos conceptos y técnicas eficaces de Administración, la existencia de asesores y consejeros es un ejemplo de esto.

Los emperadores se percataron del valor de un buen consejo y confiaron a sus subordinados la tarea de darles información útil para gobernar el imperio.

Como resultado, los consejeros o la asesoría, como se llama hoy, llegaron a ser parte integral del gobierno chino.

Debido a esto, cuando TaiChai (1753- 1721 a.C.), emperador joven, pasó por alto repetidamente la opinión de los consejeros, el primer ministro lo depuso por tres años.

Cuando prometió respetar los consejos de sus asesores se le permitió volver a su puesto. Hoy rara vez los asesores pueden obligar a un superior a seguir su consejo. Sin embargo, el hecho de que la mayoría de las organizaciones modernas tengan asesoría demuestra que muchos gerentes estiman la asesoría tanto como los emperadores de la antigua china.



Administración egipcia.

La historia nos demuestra que la mayor parte de las iniciativas militares, sociales, políticas y religiosas, tuvo una estructura orgánica piramidal. Sin embargo, aunque la forma no fue muy regular, esa pirámide refleja una estructura jerárquica que concentra en el vértice las funciones de poder y de decisión.

Con la invención del arco y la flecha y el progreso de la caza, surgió la ganadería primitiva y con ello se desarrolló "la agricultura primitiva". El tipo de producción de bienes era primitiva y no creaba excedentes que arrojara plusproducto, la distribución era igualitaria y sólo suficiente para satisfacer necesidades.

Ciertas referencias prehistóricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la Antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Siria, atestiguan la existencia de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en monumentales obras que perduran todavía.

Los papiros egipcios que datan, probablemente de 1300 a.C. ya nos indican la importancia de la organización y administración de la burocracia política en el Antiguo Egipto. En China, las parábolas de Confucio sugieren





prácticas para la buena administración pública.

Grecia

La aportación que dio Grecia a la administración es grande y fue gracias a sus filósofos que algunos conceptos prevalecen aún.

Sócrates. Utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia.

Platón. Analizó los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo sociocultural del pueblo griego. En su obra *La república*, expone la forma

democrática del gobierno y de administración de los negocios públicos.

Aristóteles. Nos habla de lograr un estado perfecto, a través de una buena administración, distingue las tres formas de administración pública; la monarquía, la aristocracia y la democracia.

Pericles. Nos da uno de los principios básicos de la administración que se refiere a la selección de personal.

Roma

El pueblo romano influyó en la sociedad actual haciendo uso de la administración incluso teniendo administradores que se hacían cargo de ella, que recibían el nombre de gestores o mandatarios.

Roma tuvo tres periodos:

- La república: Donde las actividades eran manejadas por el pueblo y predominaba la igualdad de los derechos.
- La monarquía: En donde dirigía el gobierno, la alta sociedad y no intervenía el pueblo.
- La caída del imperio romano: Este periodo se caracterizó por la desorganización.



La organización de Roma repercutió significativamente en el éxito del imperio romano y aunque no quedan muchos documentos de su administración, se sabe que se manejaban por magisterios plenamente identificados en un orden jerárquico de importancia para el estado.

Conquistadores atrevidos, cultivadores y comerciantes prudentes, los romanos manejan con igual ardor la espada que el arado, de esta manera engrandecen sus territorios e implantan una administración encargada de fomentar su desarrollo.

Cada uno de los pueblos sometidos les suministra un importante contingente de soldados y esclavos, los ciudadanos van abandonando progresivamente a estos últimos, cada día más numerosos, la mayor parte de sus tareas.

Una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases más importantes de la sociedad moderna.

Roma clasifica a las empresas en tres:

- Públicas: Las que realizan actividades del Estado.
- Semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos.
- Privadas: Las que eran manejadas por civiles.

BLOQUE 1

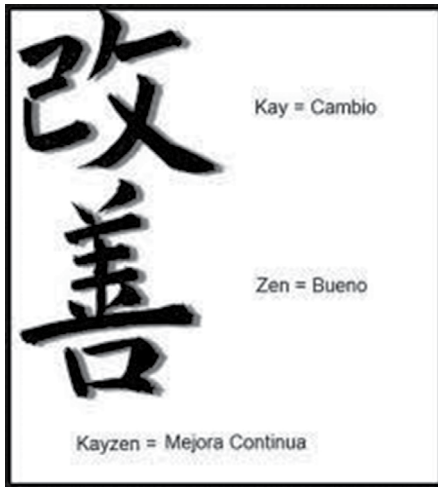
Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno



Investigar las principales aportaciones filosóficas de Platón, elaborar un mapa conceptual para sintetizar la información y promover la utilización de las TIC'S para la exposición.

Administración Moderna.

En ésta época se implementaron herramientas que a continuación se describen brevemente.



Kaizen (Mejora Continua): Es una filosofía de trabajo Japonesa que se enfoca en los procesos, buscando hacer que estos sean más efectivos, eficientes y adaptables. La base milenaria de esta filosofía es: "¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!". Las empresas que aplican en sus procesos los principios y bases conceptuales del Kaizen, están firmemente convencidas de que siempre es posible hacer mejor las cosas y que ningún día debe pasar sin una cierta mejora.

Calidad total: Es una estrategia de gestión implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece. Es también conocida como TQM (Total Quality Management) y está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización. Se le denomina «total» porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.

Empowerment: Traduce algo así como "Empoderamiento" y es una herramienta administrativa muy poderosa a través de la cual una organización le otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable (más información). Los líderes que hacen uso del empowerment, delegan poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, sino que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para llevar a cabo sus labores cotidianas.



Downsizing: Es una herramienta de reestructuración empresarial que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a lograr su tamaño óptimo y la estructura adecuada. A través del downsizing las empresas llevan a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

Coaching: Es definido como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias organizaciones. A través del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más efectivos en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas. La persona que realiza el proceso de coaching recibe el nombre de coach y la persona que recibe el proceso se le denomina coachee. Los coach hace uso de técnicas de entrenamiento que incluyen charlas motivacionales,



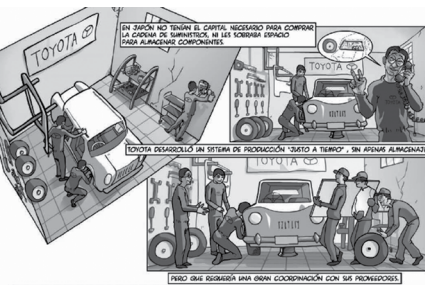


seminarios, talleres, juegos y prácticas supervisadas.

Just in time: Literalmente quiere decir "Justo a tiempo" y hace referencia a una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. A través de esta filosofía se busca que la entrega de materias primas o componentes a la línea de fabricación lleguen "justo a tiempo" a medida que son necesarios.

Outsourcing: También conocida como "Subcontratación" o "Tercerización" y consiste en la contratación de una agencia externa para que se encargue de operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía. La esencia de esta herramienta es permitirle a las empresas enfocarse en los procesos y actividades "Core" (claves o núcleo) de su modelo de negocios mientras que una empresa tercera se encarga de las actividades secundarias y procesos de soporte.

Kanban: Es una herramienta que funciona como un sistema de información para controlar de modo armónico la fabricación de los productos necesarios en la cantidad y tiempo necesarios en cada uno de los procesos que tienen lugar tanto en el interior de la fábrica, como entre distintas empresas. Gracias a esta herramienta las empresas Japonesas han logrado gestionar y optimizar sus flujos de trabajo, logrando mayores niveles de productividad.



Inteligencia emocional: No hay algo más poderoso para un líder que poder entender las emociones propias y las de los demás para poder influir sobre ellas. Estudios recientes han demostrado que aquellas empresas dispuestas a trabajar en emociones positivas para sus empleados, logran mayores niveles de productividad y competitividad. Desarrollar habilidades asociadas a la inteligencia emocional es sin duda algo fundamental para el gerente y líder empresarial moderno.

Reingeniería: Esta herramienta propone hacer cambios radicales en los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez, tiene el objetivo de ayudar a las empresas a incrementar las capacidades de gestión del nivel operativo y complementario de las apuestas estratégicas y políticas.

Contemporánea, mediante procedimientos teóricos metodológicos, destacando el florecimiento, equilibrio y caos de cada una de ellas.

Administración Contemporánea

El estudio de la evolución del pensamiento administrativo, en la actualidad, nos muestra la base fundamental en que descansa la ciencia de la administración, ya se aplique al sector público o al privado. A pesar de que las teorías han sufrido una transformación radical y se siguen desarrollando, aún conservan en varios aspectos su validez original o bien ameritan su análisis histórico, por las proyecciones que tuvieron en los actuales principios administrativos y en su aplicación práctica.



BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno



Teoría del Dr. Woodrow Wilson



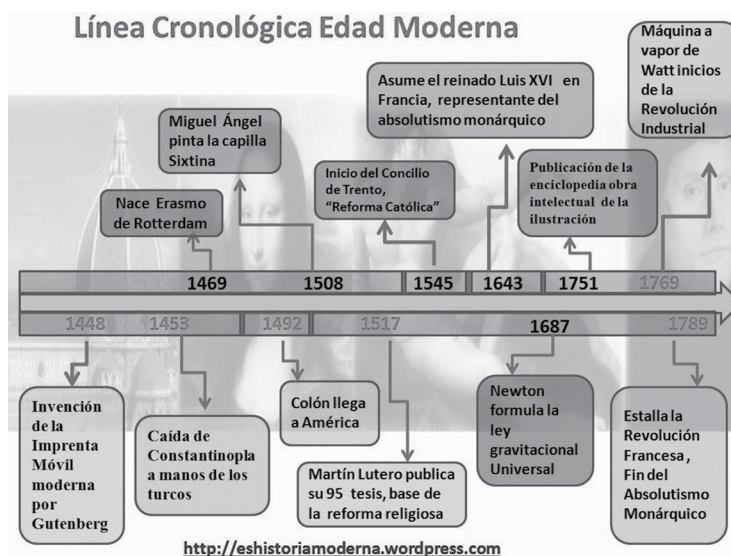
Publicó un ensayo sobre administración pública en el que expuso: La ciencia de la administración es eminentemente práctica y su conocimiento es indispensable para mejorar la organización y los métodos de trabajo de las oficinas públicas.

Para lograr lo anterior se propuso: descubrir lo que el gobierno puede hacer apropiadamente y con éxito; y como hacer estas cosas apropiadas y con la mayor eficiencia posible al menor costo posible tanto de dinero como de energía.

Woodrow señala que la administración ha sido desarrollada científicamente por profesores franceses y alemanes para un gobierno centralizado en su operación y que debe ser adaptado a un sistema descentralizado y propuso; la preparación del pueblo, y de su opinión pública, como medio de control democrático, a través de la crítica autorizada y la capacitación de funcionarios, determinó: Que aquel que vaya a efectuar un cambio de gobierno constitucional moderno, primero debe de educar a sus conciudadanos para que deseen algún cambio;

después persuadirlos para que deseen el cambio en particular que el propicia. Debe conseguir que la opinión esté dispuesta a escuchar y después ver que escuche las cosas correctas. Debe estimularlas a la búsqueda de la opinión, y luego arreglárselas para poner en su camino la opinión correcta.

Su valioso pensamiento lo expresa como: El ideal es un servicio civil culto y lo bastante autosuficiente para actuar con sensatez y vigor y, sin embargo, tan íntimamente conectado con el sentir público, por medio de elecciones y constante asesoramiento público, que le sean completamente ajenos al espíritu de clase y arbitrariedad.





ACTIVIDAD 5
SD1-B1

En equipo:

Investiga ampliamente sobre una de las aportaciones de la administración moderna, prepara una presentación utilizando las TIC'S. y exponla ante el grupo.

Prepara un reporte por escrito del tema a presentar para el profesor.



ACTIVIDAD 5
SD1-B1

Diseñar y presentar en equipos una representación teatral sobre las aportaciones de los filósofos a la Administración. Al concluir junto con todo el grupo elaborar un organizador gráfico que resuma los puntos más importantes de cada filósofo.

Aristóteles.

Santo Tomás.

Rousseau.

Karl Marx.

Adam Smith.

David Ricardo.

John Locke, Etc.

BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno




ACTIVIDAD 1
SD2-B1

En equipo de tres integrantes analice el siguiente caso y respondan las preguntas que se les plantean.

Posteriormente compartan sus opiniones con el resto de sus compañeros y su maestro, anoten sus conclusiones.
Ejemplo “Organización de la Iglesia Católica”

En el curso de los siglos la iglesia estructuró su organización con base en una jerarquía de autoridad, un estado mayor (asesoría) y una coordinación funcional para asegurar la integración. La iglesia cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede funcionar bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el Papa, cuya autoridad coordinadora le fue delegada por una autoridad divina superior.

La estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo a las demás organizaciones que, ávidas de experiencias exitosas, incorporaron numerosos principios y normas utilizados en la Iglesia Católica.

1. ¿En qué aspectos radica el éxito de la Iglesia Católica para que se haya mantenido durante más de 2000 años?

2. ¿En qué otras organizaciones has observado una estructura similar a la de la iglesia?

3. ¿Cuál sería la relación con el surgimiento de la administración?

La historia de la administración es reciente, en el curso de toda la historia de la humanidad, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sin embargo, a partir del siglo XX, es que surgió y estalló en un desarrollo de notable auge e innovación. Una de las razones de esto es que hoy en día, la sociedad típica de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las obligaciones sociales (como la producción de bienes o servicios en general) se confía a las organizaciones (como industrias, universidades, escuelas, hospitales, comercio, comunicaciones, servicios públicos, etc.), que deben administrarse para ser más eficientes y eficaces.



Antes, a mediados del siglo XIX, la sociedad era completamente diferente. Las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban las pequeñas oficinas, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (como médicos, abogados y artistas que trabajaban por cuenta propia), el agricultor, el almacén de la esquina, etc. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, las organizaciones y su administración es un capítulo que comenzó hace relativamente poco tiempo.

En esta secuencia didáctica realizaremos un recorrido por diferentes aspectos históricos que ayudaron a formar a la administración tal como la conocemos hoy en día.

Influencia de los filósofos.

Francis Bacon (1561-1626),

Filósofo y estadista inglés, fundador de la lógica moderna, se anticipó al principio de administración conocido como principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio.

René Descartes (1596-1650),

Filósofo, matemático y físico francés considerado el fundador de la Filosofía Moderna, creó las coordenadas cartesianas y dio impulso a la Matemática y la Geometría de la época, el método cartesiano influyó de manera decisiva en la administración: la Administración Científica, las Teorías Clásica y Neoclásica basaron muchos de sus principios en la metodología cartesiana.

Thomas Hobbes (1588-1679),

Político y filósofo inglés, defiende el gobierno absoluto en función de su visión pesimista de la humanidad. En ausencia del gobierno, los individuos tienden a vivir en guerra permanente y conflicto interminable para obtener los medios de subsistencia.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778)

Creó la teoría del Contrato Social: El estado surge de un acuerdo de voluntades.

- El Contrato Social es un convenio entre los miembros de una sociedad, mediante el cual reconocen que un conjunto de reglas, un régimen político o un gobernante tengan autoridad igual sobre todos.
- Rousseau afirma que el hombre es bueno por naturaleza, y que la vida en sociedad lo corrompe.

Karl Marx (1818-1883) y Friedrich Engels (1820-1895)

Proponen una teoría del origen económico del Estado.

- El poder político y el Estado es el fruto de la dominación económica del hombre por el hombre.
- El Estado se convierte en un orden coercitivo, impuesto por una clase social explotadora.
- Con la filosofía moderna, la Administración deja de recibir contribuciones e influencias, puesto que el objeto de estudio de la filosofía se aleja de los asuntos organizacionales.



Influencia de la organización de la Iglesia Católica.



A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones estatales (como en el caso de Atenas y Roma) a las instituciones de la Iglesia Católica y de la organización militar.

- Esta transferencia fue lenta porque no siempre había unidad de propósitos y objetivos (principios fundamentales en las organizaciones eclesiástica y militar) en la acción política desarrollada en los Estados, orientada por los objetivos contradictorios de cada partido, dirigente o clase social.

Influencia de la organización militar.

La organización militar también influyó en el desarrollo de las teorías de la Administración.

• Hace 2500 años Sun Tzu, general y filósofo chino muy conocido en la actualidad, escribió el libro sobre “El Arte de la Guerra”, en que trata la preparación de los planes, de la guerra efectiva, de la espada envainada, de las maniobras, de la variación de tácticas, del ejército en marcha, del terreno, de las fortalezas y debilidades del enemigo, y de la organización del ejército.

- Las lecciones de Sun Tzu ganaron a versiones contemporáneas de muchos autores y consultores.
- La organización lineal tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval.
- El principio de unidad de mando según el cual cada subordinado solo puede tener un superior, es el núcleo de las organizaciones militares.

La escala jerárquica (niveles jerárquicos de mando, con grado de autoridad y de responsabilidad) es un elemento típico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones.

- Con el paso del tiempo, a medida que aumentaba el volumen de operaciones militares, crecía también la necesidad de delegar autoridad en los niveles más bajos de la organización militar.
- Napoleón (1769-1821), cada general que dirigía su ejército, cuidaba la totalidad del campo de batalla.
- Con las guerras de mayor alcance, incluso del ámbito continental, el comando de las operaciones exigió nuevos principios de organización, planeación y control centralizados, paralelos a las operaciones descentralizadas.

Es decir, se pasó a la centralización del mando y a la descentralización de la ejecución.

Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, según el cual, todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y lo que debe hacer.



- Ni siquiera Napoleón Bonaparte, el general más autócrata de la historia militar, dio alguna orden sin explicar su objetivo y verificar que se había comprendido correctamente, pues estaba convencido de que la obediencia ciega jamás lleva a una ejecución inteligente.
- Kart Von Clausewitz (1780-1831) es considerado el padre del pensamiento estratégico.
- A comienzos del siglo XIX escribió un tratado sobre la guerra y sus principios, y sobre cómo administrar los ejércitos en periodos de batalla.
- Definió la guerra como una continuación de la política por otros medios.
- La guerra siempre ha sido un juego. Aunque cruel y destructora, un pecado, la guerra siempre constituyó una institución normal de la sociedad humana y un instrumento racional de la política.
- Clausewitz consideraba que la disciplina era un requisito básico para una buena organización.
- Para él, toda organización requiere una planeación cuidadosa en que las decisiones deben ser científicas y no sólo intuitivas.
- El administrador debe aceptar la incertidumbre y planear la manera de minimizar sus efectos.



ACTIVIDAD 2

SD2-B1

En equipo de tres integrantes, analicen el siguiente caso y respondan las preguntas que se les plantean.

Posteriormente compartan sus opiniones con el resto de sus compañeros y su maestro, anoten sus conclusiones.

Armando Ramírez es un administrador innovador, en la empresa que dirige, Armando estableció una jerarquía de autoridad (directores, gerentes y funcionarios), una asesoría (especialistas en derecho, contabilidad, publicidad, personal) y una coordinación funcional para que todos trabajen de manera organizada.

En escala jerárquica, cada director o gerente emplea el principio de la unidad de mando, también creó una empresa donde los funcionarios reconocen la autoridad y un conjunto de reglas necesarias para que todos laboren en un ambiente agradable.

1. ¿En verdad, Armando es realmente innovador?

BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno



2. ¿De dónde sacó Armando estas ideas?

Influencia de la Revolución Industrial.

Con la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819), y su B1 026 posterior aplicación en la producción, surgió una nueva concepción del trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, y originó rápidos y profundos cambios económicos, políticos y sociales, en el lapso de un siglo, mucho mayores a los ocurridos en el milenio anterior.

La llamada Revolución Industrial que inició en Inglaterra, puede dividirse en épocas distintas.

De 1780 a 1860: Primera Revolución Industrial, o revolución del carbón y el hierro.

De 1860 a 1914: Segunda Revolución Industrial, o revolución del acero y la electricidad.

La Revolución Industrial surgió como una bola de nieve cuya aceleración creciente adquirió su máximo ímpetu a partir del siglo XIX.

La primera Revolución Industrial pasó por cuatro fases distintas:

PRIMERA FASE:

Mecanización de la industria y de la agricultura.

- A finales del siglo XVIII la aparición de la máquina de hilar (inventada por el inglés Hargreaves en 1767), del telar hidráulico (inventado por Arkwright en 1769), del telar mecánico (inventado por Cartwright en 1785) y de la máquina desmontadora del algodón (inventado por Whitney en 1792), sustituyeron el trabajo del hombre y su fuerza muscular, el trabajo del animal e incluso de la rueda hidráulica.
- Aunque eran máquinas grandes y pesadas, tenían una increíble superioridad sobre los procesos manuales de producción de la época.
- La desmontadora de algodón procesaba mil libras de algodón, mientras que un esclavo procesaba sólo cinco en el mismo tiempo.

SEGUNDA FASE:

Aplicación de la fuerza motriz a la industria.

- La fuerza elástica del vapor, descubierta por Denis Papin en el siglo XVII, quedó sin aplicación hasta 1776 cuando Watt inventó la máquina de vapor.
- Con la aplicación del vapor a las máquinas, se iniciaron las grandes transformaciones en los talleres (que se convirtieron en fábricas), en los transportes, en las comunicaciones y la agricultura.



TERCERA FASE:	<p>Desarrollo del sistema fabril.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El artesano y su pequeño taller desaparecieron para dar lugar al operario, a las pequeñas y grandes fábricas basadas en la división del trabajo. • Surgieron nuevas industrias en detrimento de la actividad rural. • La migración de masas humanas de las áreas agrícolas hacia las proximidades de las fábricas provocó la urbanización.
CUARTA FASE:	<p>Una espectacular aceleración de los transportes y de las comunicaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La navegación de vapor surgió con Robert Fulton (1807) y logró después que las ruedas propulsoras se sustituyeran por hélices. La locomotora de vapor fue perfeccionada por Stephenson. • La primera vía férrea se constituyó en Inglaterra (1825); después en Estados Unidos (1829) y en Japón (1832). • Este nuevo medio de transporte se popularizó de manera vertiginosa. • En seguida aparecieron otros medios de comunicación con rapidez sorprendente: Morse inventó el telégrafo eléctrico (1835), surgió el sello postal en Inglaterra (1840), Graham Bell inventó el teléfono (1876). • Éstos fueron los primeros síntomas del enorme desarrollo económico, social, tecnológico e industrial y de los profundos cambios y transformaciones que ocurrirían con una velocidad mayor.

Segunda Revolución Industrial. A partir de 1860 la Revolución Industrial entró en su segunda fase, provocada por tres acontecimientos importantes: aparición del proceso de fabricación del acero (1856); el perfeccionamiento del dínamo (1873); y la invención del motor de combustión interna por Daimler (1873).

Características de la Segunda Revolución Industrial son:

1. Sustitución del hierro por el acero como material industrial básico.
2. Sustitución del vapor por electricidad y por los derivados del petróleo como principales fuentes de energía.
3. Desarrollo de las máquinas automáticas y especialización del trabajador.
4. Creciente dominio de la industria por la ciencia.
5. Transformaciones radicales en los transportes y en las comunicaciones.

Se amplían las vías férreas. En 1880 Daimler y Benz fabricaron automóviles en Alemania, Dunlop perfeccionó el neumático en 1888 y Henry Ford inició la producción de su modelo T en Estados Unidos en 1908. En 1906, Santos Dumont experimentó con un avión por primera vez.

6. Desarrollo de nuevas formas de organización capitalista. Las empresas de socios solidarios toman parte activa en la dirección de los negocios dieron lugar al llamado capitalismo financiero, que tiene cuatro características principales:

- A. Dominio de la industria por las inversiones bancarias e instituciones financieras y de crédito, como en el caso de la fundación de la United States Steel Corporation, en 1901, por la J. P. Morgan and Company.
- B. Inmensa acumulación de capital, proveniente de monopolios y fusiones de empresas.
- C. Separación entre la propiedad particular y la dirección de las empresas.

BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno



D.Desarrollo de los holdings companies para coordinar e integrar los negocios.

7. Expansión de la industrialización desde Europa hasta el extremo Oriente.

La tranquila producción artesanal (en que todos los trabajadores se conocían y estaban organizados en corporaciones de oficios regidas por estatutos), se sustituyó por el régimen de producción con máquinas dentro de grandes fábricas.

En función de eso hubo una transformación súbita provocada por dos aspectos, a saber:

1. Transferencia de la habilidad del artesano a la máquina, para producir mayor cantidad con mayor rapidez y calidad, lo cual permitió una fuerte reducción en los costos de producción.

2. La sustitución de la fuerza del animal o del hombre por la potencia de la máquina de vapor (y posteriormente, del motor), lo que permitiría mayor producción y economía.

- El rápido e intenso fenómeno de la mecanización de los talleres para integrar otros mayores, que poco a poco fueron creciendo y transformándose en fábricas.
- El obrero fue sustituido por la máquina en aquellas tareas que podían automatizarse y acelerar el proceso por la repetición.
- Con el crecimiento de los mercados, consecuencia de la reducción de precios y popularización de los productos, las fábricas requirieron grandes contingentes humanos.

El aumento de los recursos humanos fue acompañado de una exigencia de mayor calidad.

- La mecanización del trabajo condujo a la división de éste y a la simplificación de las operaciones; por esto se sustituyeron los oficios tradicionales por tareas automatizadas y repetitivas, que podrían ser ejecutadas por operarios no calificados con facilidad de control.
- La unidad doméstica de producción (el taller o el artesanado en familia) desapareció debido a la competencia súbita y violenta, y surgió un enorme contingente de operarios que trabajaban juntos en las fábricas durante jornadas de 12 o 13 horas en condiciones peligrosas e insalubres, lo que provocaba accidentes en gran escala.
- El crecimiento industrial era improvisado y basado en el empirismo.
- Al mismo tiempo, la intensa migración de la fuerza laboral de los campos agrícolas a los centros industriales originó un fenómeno acelerado y desorganizado de urbanización.
- El capitalismo se solidifica y aumenta el tamaño de una nueva clase social: el proletariado.
- El bajo nivel de la vida, la promiscuidad en las fábricas, los riesgos de graves accidentes y las largas jornadas de trabajo, en conjunto, permitieron la interacción estrecha de los trabajadores y una creciente concientización sobre la precariedad de las condiciones de vida y de trabajo, y de la explotación practicada por una clase social económicamente favorecida.
- Los conflictos entre la clase operaria y los propietarios de las industrias no tardaron en aparecer. Algunos países intervinieron en algunos aspectos de las relaciones entre operarios y fábricas, y promulgaron leyes laborales.
- En 1802 el gobierno inglés aprobó una ley que buscaba proteger la salud de los trabajadores en las industrias textiles; los pastores protestantes y los jueces locales vigilaban de manera voluntaria el cumplimiento de esa ley.
- A medida que los problemas iban agravándose, se promulgaban nuevas leyes.

La organización y la empresa modernas nacieron con la Revolución Industrial gracias a diversos factores como:

1. La ruptura de las estructuras corporativas de la Edad Media.
2. El avance tecnológico y la aplicación del progreso científico a la producción, al descubrimiento de nuevas fuentes de energía y a la enorme ampliación de mercados.
3. La sustitución de la producción artesanal por la industrial.



El inicio de la historia de la administración fue una historia de ciudades, países, gobernantes, ejércitos y de la iglesia.

La Revolución Industrial provocó el surgimiento de las fábricas y la aparición de la empresa industrial, lo que causó los siguientes cambios en la época:

- Surgimiento de fábricas y empresas industriales,
- Sustitución del artesano por el operario especializado.
- Crecimiento de las ciudades y aumento de la necesidad de administración pública.
- Aparición de los sindicatos como organización proletaria a partir del inicio del siglo XIX.
- Algunos de ellos se legalizaron solo a partir de 1890.
- Inicio del marxismo en función de la explotación capitalista.
- Doctrina social de la Iglesia para contrarrestar el conflicto entre capital y trabajo.
- Primeras experiencias sobre administración de empresas.
- Consolidación de la administración como área del conocimiento.
- Comienzo de la era industrial, que se prolongó hasta la última década del siglo XX.

ACTIVIDAD 3

SD2-B1

Lee el tema “Influencia de la Revolución Industrial”.

Posteriormente elabora un mapa mental de los diferentes acontecimientos históricos que dieron como resultado la aparición de la administración.

Influencia de los economistas liberales.

A partir del siglo XVII se desarrollaron varias teorías económicas centradas en la explicación de los fenómenos empresariales (microeconómicos) y basados en datos empíricos, es decir, en la experiencia cotidiana y en las tradiciones del comercio de la época.

- A finales del siglo XVIII los economistas clásicos liberales obtuvieron la aceptación de sus teorías. Esta reacción hacia el liberalismo culmina en la Revolución Francesa.
- Las ideas liberales provienen del derecho natural: el orden natural es el más perfecto.
- Los bienes naturales, sociales y económicos son eternos; los derechos económicos humanos son inalienables y existe una armonía preestablecida en toda colectividad de individuos.
- Según el liberalismo, la vida económica debe separarse de la influencia estatal, pues el trabajo sigue los principios económicos y la mano de obra está sujeta a las mismas



BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno

leyes económicas que rigen el mercado de materias primas o el comercio internacional.

- Los operarios, sin embargo, están a merced de los patrones, que son los dueños de los medios de producción.
- La libre competencia es el postulado principal del liberalismo económico.
- Las ideas básicas de los economistas clásicos liberales constituyen los gérmenes iniciales del pensamiento administrativo de nuestros días.
- Adam Smith (1723-1790) es el fundador de la economía clásica, cuya idea central es la competencia.

Aunque los individuos actúan en provecho propio, los mercados en que ocurre la competencia funcionan en forma natural para garantizar la asignación más eficiente de los recursos y la producción, sin que haya exceso de utilidades.

- Por esta razón, lo único para el aspecto económico del gobierno (además del básico que es garantizar la ley y el orden) consiste en intervenir en la economía cuando existe mercado o cuando éste deja de funcionar en condiciones satisfactorias; es decir, cuando no existe libre competencia.

- Smith ya visualizaba el principio de la especialización de los operarios en una fábrica de alfileres y ya enfatizaba la necesidad de racionalizar la producción.

- El principio de la especialización y el principio de la división del trabajo aparecen referenciados en el libro “La riqueza de las naciones”, publicado en 1776; para el autor, Adam Smith, el origen de la riqueza de las naciones reside en la división del trabajo y en la especialización de las tareas, pregonando el estudio de tiempos y movimientos que, más tarde, Taylor y Gilbreth postularon como la base de la Administración Científica. Adam Smith reforzó la importancia de la planeación y de la organización dentro de las funciones de la administración.

- Karl Marx (1818-1883) y Frederic Engels (1820-1895), creadores del Socialismo Científico y del Mercantilismo Histórico, publicaron en 1848 el Manifiesto comunista, en éste, analizan los diversos regímenes económicos y sociales, así como la sociedad capitalista y concluyen que la lucha de clases es el motor de la historia.

- El capitalismo es un modo de producción transitorio sujeto a crisis económicas cíclicas debido a sus contradicciones internas, y es una etapa del desarrollo de la sociedad en dirección hacia el modo de producción socialista y al comunismo.

- La clase obrera debe luchar por conquistar el Estado, órgano al servicio de la clase dominante, e imponer la dictadura del proletariado.

- En 1867 Marx publica El capital, seguido de sus teorías respecto a la plusvalía, basada en la teoría del valor del trabajo.

- El socialismo y el sindicalismo obligan al capitalismo de comienzos del siglo XX a perfeccionar los factores de producción involucrados, así como remunerarlos de manera adecuada.

- En consecuencia, cuanto mayor sea la presión de las exigencias proletarias, menos graves se vuelven las injusticias, y el proceso de desarrollo de la tecnología se configura en forma más acelerada e intensa.

- En esta situación, surgen los primeros intentos de las empresas capitalistas para la implementación de métodos y procesos de racionalización del trabajo, cuyo estudio metódico y exposición teórica coincidieron con el inicio del siglo XX.



Influencia de los pioneros y de los empresarios.

- El siglo XIX fue testigo de un monumental



desfile de innovaciones y cambios en el escenario empresarial. El mundo cambiaba, las empresas también.

- Las condiciones para qué surgiera la teoría administrativa estaban consolidándose.
- En Estados Unidos, alrededor de 1820, el mayor negocio empresarial fueron las vías férreas, iniciativas privadas que constituían un gran núcleo de inversiones para una clase de inversionistas.
- Gracias al ferrocarril, se popularizaron las inversiones y los seguros.
- El ferrocarril permitió la colonización del territorio y provocó la urbanización rápida, que creó nuevas necesidades de vivienda, alimentación, vestido, alumbrado y calefacción, y esto se tradujo en un crecimiento acelerado de las empresas enfocadas hacia el consumo directo.
- En 1871 Inglaterra era la mayor potencia económica mundial.
- En 1865, John D. Rockefeller (1839-1937) fundó Standard Oil;

En 1890, Carnegie fundó el consorcio del acero, que sobrepasó rápidamente la producción de Inglaterra; Swift y Armour formaron el consorcio de las conservas; Guggenheim inicia el consorcio del cobre; Mello, el del aluminio.

• A partir de ahí comenzó la integración vertical en las empresas. Los “creadores de imperios” compraron e integraron competidores, proveedores y distribuidores para garantizar sus intereses. Junto con las empresas y las plantas físicas llegaron también los antiguos dueños y los respectivos empleados.

• Así surgieron los primeros emporios industriales, conjuntos de empresas demasiado grandes que no podían ser dirigidos por los pequeños grupos familiares.

• Entonces aparecieron los gerentes profesionales, los primeros organizadores que se encargaban más de las fábricas que de las ventas o de las compras.

• Las empresas compraban materias primas, fabricaban y vendían productos a través de agentes comisionados, mayoristas o intermediarios.

• Hasta esa época, para los empresarios era mejor aumentar tal producción que organizar una red de distribución y ventas.



En la década de 1880 Westinghouse y General Electric dominaban el ramo de bienes durables y crearon sus propias organizaciones de ventas, con vendedores capacitados, así nació lo que se denomina marketing en la actualidad.

Ambas empresas asumieron la organización funcional (adoptada por la mayoría de las empresas estadounidenses) cuya composición es:

1. Un departamento de producción para atender la manufactura de fábricas aisladas.
2. Un departamento de ventas para administrar un sistema nacional de oficinas distritales de vendedores.
3. Un departamento técnico de ingeniería para diseñar y desarrollar productos.
4. Un departamento financiero.

Después de 1889, los capitales de Westinghouse Electric y de General Electric sobrepasaban los 40 millones de dólares en cada una.

• Para dominar nuevos mercados, las empresas acumulaban más personal e instalaciones de lo necesario.

• Los costos de las diversas unidades debían reducirse mediante la creación de una estructura funcional capaz de coordinar la fabricación, la ingeniería, las ventas y las finanzas para reducir los riesgos de la fluctuación del mercado.

BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno



- Las utilidades dependerían de la organización y de la racionalización de esa estructura funcional.

Entre 1880 y 1890 las industrias empezaron a controlar las materias primas a través de sus departamentos de compras, adquirieron empresas proveedoras y controlaron la distribución para vender sus productos directamente al minorista o al consumidor final.

- Se buscaba mayor eficiencia en producción, compras, distribución y ventas.
- Disminuyeron los métodos para reducir costos, bajaron los



márgenes de utilidad, el mercado se fue saturando y las empresas empezaron a buscar nuevos mercados por medio de la diversificación de productos, entonces, la vieja estructura funcional comenzó a estancarse y surgió la empresa integrada y multidepartamental.

- La etapa siguiente fue controlar el mercado de distribución, eliminando los intermediarios para vender más barato al consumidor final y dejar de depender de los mayoristas.
- Entre 1890 y 1900 tuvo lugar una serie de funciones de empresas como medio de utilización racional de las fábricas y de reducción de precios; la más famosa fue la creación de U.S. Steel Corporation, un negocio de miles de millones de dólares.
- Uno de los empresarios de la época, Gustavus Swift, pionero de la industria

frigorífica, desarrolló una estrategia que consistía en consolidar la fabricación, lograr la distribución propia y conseguir el control de la materia prima.

- Hacia 1895, con el crecimiento de la integración vertical, la industria frigorífica se volvió un oligopolio.
- Los departamentos funcionales centrales controlaban las unidades de campo y los Big Five cubrían casi la totalidad del mercado por medio de las filiales, de un sistema de transporte con vagones frigoríficos, de la oficina central y de los departamentos funcionales.
- Todos los pioneros de la industria manufacturera (como Andrew Preston, de United Fruit; Duke, de American Tobacco; William Clark, de Singer, y Mc Cormick, de las máquinas agrícolas) siguieron los mismos pasos de Swift para la sistematización de los imperios industriales.

A comienzos del siglo XX varias de las grandes corporaciones sucumbieron financieramente porque dirigir grandes empresas no era solo cuestión de habilidad personal, como muchos empresarios pensaban, así se crearon las condiciones para el surgimiento de los grandes organizadores de la empresa moderna. Los capitanes de las industrias (pioneros y empresarios) cedieron su lugar a los organizadores.

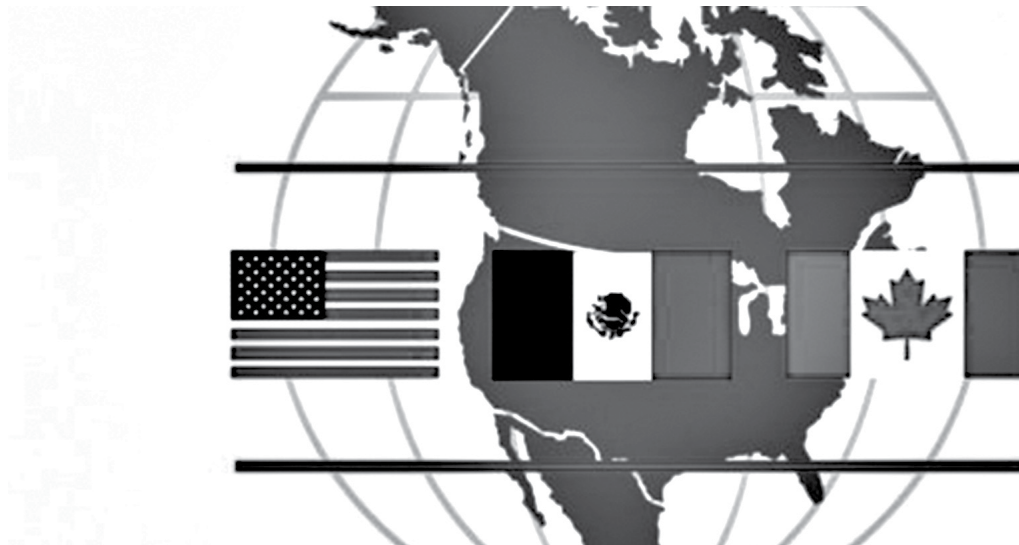
Se acercaba la era de la competitividad y de la competencia, debido a factores como:

1. Desarrollo tecnológico, que permitió competir en los mercados mundiales a una creciente cantidad de empresas y países.
2. Libre comercio.
3. Transformación de los mercados vendedores en mercados compradores.
4. Aumento de la capacidad de inversión de capital y aumento de los niveles del punto de equilibrio.
5. Rapidez del ritmo de cambio tecnológico, que vuelve obsoleto un producto o reduce drásticamente sus costos de producción en poco tiempo.
6. Crecimiento de los negocios y de las empresas.

Estos complejos factores completaron las condiciones propicias para la búsqueda de las bases científicas para el mejoramiento de la práctica empresarial y para el surgimiento de la teoría administrativa.

La Revolución Industrial marca el comienzo de la Era Industrial que dominó el mundo económico hasta finales del siglo XX, la cual separó los países industrializados (los más avanzados) de los no industrializados (emergentes y subdesarrollados).

Así mismo, separó las organizaciones bien administradas de aquellas precariamente administradas.





ACTIVIDAD INTEGRADORA



En equipos de 3, realiza una investigación bibliográfica sobre la historia de 3 empresas pioneras que dieron origen a las prácticas administrativas actuales.

Elabora un reporte que incluya imágenes de las empresas en todas sus etapas.

Contenido	1:	2:	3:
Nombre			
Logo			
Lema			
Misión			
Visión			
Giro Comercial			
Procedencia del capital			
Historia de su colocación en el mercado			
Conclusión			





RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDAD INTEGRADORA

Lista de cotejo:

Tema:

Nombre de los integrantes del equipo:

Grupo: _____

Indicadores	Sí	No
La justificación presentada menciona la razón de ser o antecedentes de la elección de esa empresa.		
Menciona Objetivo General		
Establecen nombre de la empresa		
Presentan logotipo		
Clasificación de la actividad o giro		
Clasificación por su origen de capital		
Recursos con los que cuenta, se encuentran explicados a detalle		
El entorno de la empresa, se encuentran explicados a detalle		
Trabajo en equipo		
Oportunidad de la entrega		
Uso de las TIC		



AUTOEVALUACIÓN

Has finalizado la construcción de tu aprendizaje en este bloque y es necesario que participes activamente con tu profesor y compañeros en tu proceso de evaluación para conocer tus logros.

Reflexiona y contesta de forma individual.	Si	No	Porqué
¿Consideras que fue adecuado tu desempeño durante la construcción del contenido?			

BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno



¿Los valores y actitudes que mostraste son los adecuados y pertinentes?			
¿Mostraste algún momento actitudes negativas o desfavorables para tu proceso de aprendizaje?			
¿En qué proceso de construcción con el grupo hiciste aportes positivos?			
¿Mostraste compromiso e interés por los trabajos encomendados por el profesor?			
¿Consideras que aumentó tu esquema de conocimiento con el estudio del bloque que has finalizado?			
¿Detectaste zonas de oportunidad para mejorar en el próximo bloque?			
¿Tu profesor y compañeros te pueden apoyar para mejorar tu desempeño?			

Rúbrica de evaluación de trabajos desarrollados por el alumno, durante el Bloque 1: Identificas la empresa, sus recursos y su entorno.

Aspectos a evaluar													
Producto	Entrega puntual		Creatividad en el planteamiento de ideas		Creatividad en la construcción de propuestas de trabajo en equipo		Uso de un lenguaje adecuado en textos y con los compañeros de clase		Adecuado proceso y análisis y síntesis de información		Excelente presentación de los trabajos		Suma parcial
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
	(1)	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	
Secuencia didáctica 1: Actividad 1													
Responde al siguiente cuestionamiento, donde expreses tu opinión sobre el tema solicitado, escribe tus conclusiones y participa en un debate grupal.													



<p>Secuencia didáctica 1: Actividad 2, Realizar de manera individual una línea de tiempo ilustrada con imágenes sobre la evolución de la administración a través de la historia.</p>																
<p>Secuencia didáctica 1: Actividad 3: 1. Investigación bibliográfica de las principales épocas históricas de la humanidad describiendo sus características, precursores y aportaciones sobre Administración. 2. Elaboren un cuadro comparativo con la información obtenida.</p>																
<p>Secuencia didáctica 1: Actividad 4: Investigar las principales aportaciones filosóficas de Platón, elaborar un mapa conceptual para sintetizar la información y promover la utilización de las TIC'S para la exposición.</p>																

BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno



<p>Secuencia didáctica 1 Actividad 5:</p> <p>En equipo:</p> <p>Investiga ampliamente sobre una de las aportaciones de la administración moderna, prepara una presentación utilizando las TIC'S. y exponla ante el grupo.</p> <p>Prepara un reporte por escrito del tema a presentar para el profesor.</p>														
<p>Secuencia didáctica 1 Actividad 6:</p> <p>Diseñar y presentar en equipos una representación teatral sobre las aportaciones de los filósofos a la Administración. Al concluir junto con todo el grupo elaborar un organizador gráfico resume los puntos más importantes de cada filósofo.</p>														
<p>Secuencia didáctica 2 Actividad 1,</p> <p>Llevar a cabo la lectura sobre el estudio de casos, de la Iglesia católica y contestar el cuestionario, para evaluar tu conocimiento</p>														
<p>Secuencia didáctica 2 Actividad 2:</p> <p>Realiza la lectura sobre un caso propuesto y responde cuestionamientos.</p>														



Secuencia didáctica 2 Actividad 3: Elabora mapa mental del tema.													
Secuencia didáctica 2 Actividad 4: actividad de cierre. (se indica rubrica especifica)													
Suma parcial:													
Promedio total:													

BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno







BLOQUE 2

La administración como disciplina social

Desempeño del estudiante al finalizar el bloque

- Describe la administración y su relación con diferentes disciplinas para conocer su campo de acción.
- Identifica los diferentes enfoques teóricos de la administración para relacionarlos con situaciones de su entorno.

Objetos de aprendizaje

- Empresa y entorno.

Competencias a desarrollar

- Aplica distintas estrategias comunicativas según quienes sean sus interlocutores, el contexto en el que se encuentra y los objetivos que persigue.
- Identifica las ideas clave en un texto o discurso oral e infiere conclusiones a partir de ellas.
- Maneja las tecnologías de la información y la comunicación para obtener información y expresar ideas.
- Sigue instrucciones y procedimientos de manera reflexiva, comprendiendo como cada uno de sus pasos contribuye al alcance de un objetivo.

- Ordena información de acuerdo a categorías, jerarquías y relaciones.
- Elige las fuentes de información más relevantes para un propósito específico y discrimina entre ellas de acuerdo a su relevancia y confiabilidad.
- Define metas y da seguimiento a sus procesos de construcción de conocimiento. Articula saberes de diversos campos y establece relaciones entre ellos y su vida cotidiana.
- Propone maneras de solucionar un problema o desarrollar un proyecto en equipo, definiendo un curso de acción con pasos específicos.
- Aporta puntos de vista con apertura y considera los de otras personas de manera reflexiva.
- Asume una actitud constructiva, congruente con los conocimientos y habilidades con los que cuenta dentro de distintos equipos de trabajo.

Tiempo asignado: 18 horas

Proyecto: Analizar a profundidad las teorías administrativas y a través de una exposición por parte de todo el grupo, dividido en equipos, desarrollaran la aplicación actual que se tiene en las empresas, mostrando los beneficios y las desventajas de cada teoría.

Al final del bloque se propone rubrica de evaluación por equipos de exposición.

Inicio

Secuencia didáctica 1

LA ADMINISTRACIÓN COMO DISCIPLINA SOCIAL.



EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

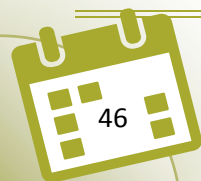
Reflexiona y responde las siguientes preguntas:

1. ¿Qué semejanzas encuentras entre un músico empírico y un administrador empírico?

2. Escribe una idea sobre lo que son los músicos empíricos:

3. ¿Qué ideas tienes sobre lo que son las escuelas de la administración?

4. ¿Cómo consideras a la administración: como una ciencia, como una técnica o como un arte? Justifica tu respuesta.





ACTIVIDAD 1
SD1-B2

Lee el siguiente texto y contesta las preguntas que se te presentan a continuación:

QUIENES ASISTAN A ESTE EVENTO PODRÁN MANEJAR Y PROPONER CAMBIOS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN, MANEJO DE ALMACÉN Y CONTROL DE INVENTARIOS.

Curso de capacitación dirigido a: ejecutivos de fabricación, control de inventarios, de compras y distribución.
Los participantes aprenderán a:

•Mantener al mínimo las inversiones en inventarios y cumplir con los requerimientos de producción y demanda del mercado.

Beneficios directos para el participante: con una inversión de 16 horas podrá ser un administrador eficaz en el almacén. Es de suma importancia que se logre la disminución de pérdidas en un almacén. Los que administran el almacén deben aplicar de manera eficaz, los principios y las técnicas de control de inventarios a través de una adecuada planeación, organización y evaluación de los mismos.

Temario del curso: “Administración y control de inventarios”

1. Los objetivos de la Administración de inventarios.

- a. Mejoramiento de los servicios al cliente
- b. Mantenimiento de las inversiones al mínimo.
- c. Operación eficiente de la organización.

2. Los niveles del inventario:

- a. Opinión del ejecutivo

***Inversión por persona:**

\$6,000.00 más IVA.

Incluye material de apoyo, alimentación, café durante el evento y constancia de participación. Quienes asistan al evento podrán manejar y proponer cambios para mejorar la administración, manejo de almacén y control de inventarios.

(fuente:www.acape.com.mx)

- b. Consideraciones financieras
- c. Nivel de la fuerza laboral
- d. Pronóstico de venta
- e. Programa de producción
- f. Solicitud de compra
- g. Movimiento de inventario
- h. Servicios al cliente.

3. Técnicas de control de inventario:

- a. Herramientas para el control de inventarios
- b. Tipos y técnicas de inventarios
- c. Técnicas de control por programa

4. Técnicas de control de inventario II

- a. Técnicas de control por lote y punto de pedido
- b. Modificaciones y casos especiales

5. Técnicas de control de inventario III:

- a. Materiales de casas comerciales

6. La importancia de mantener buenos datos para el control de inventario.

7. Evaluación de la administración de inventario y revisión de técnicas para su mantenimiento.

BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno



1. ¿Consideras la capacitación y el entrenamiento en administración es una inversión? Fundamenta tu respuesta:

2. ¿Cuál consideras que es la razón principal por la que un ejecutivo o gerente debería capacitarse en administración?

3. ¿Qué trabajos consideras que realiza un administrador en la actividad de inventarios?

4. Escribe el nombre de algunos teóricos de la administración.



Desarrollo

Introducción al estudio de la administración.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. Por lo tanto podemos decir que la administración es una disciplina social, porque no se forma ni se desempeña entre individuos aislados, sino con el concurso de los grupos organizados para el trabajo y para el logro de los objetivos comunes.

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehistórica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.



Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la compañía de las indias orientales, etc.). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el término “administración” hubiera aparecido y se hubiera definido.

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantemente agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la Revolución Industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo.

Definición de Administración.

La palabra “administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.



Así pues “magister” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues, de la administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

BLOQUE 1

Identifica la empresa, su clasificación, sus recursos y su entorno





ACTIVIDAD 2
SD1-B2

Investigue en internet o bibliografía sugerida por el profesor conceptos de administración según diversos autores, analiza sus diferencias y elabore su propio concepto.

Cuando hablamos de administración, debemos pensar en ella según tres dimensiones:

Actividad

Disciplina

Ciencia

La Administración como Actividad:

La administración -como muchas otras profesiones- originalmente fue una actividad, es decir una praxis, o quehacer, es decir es algo que las personas hacían por la simple razón que era necesario y útil hacerlo, pues era conveniente para los intereses de la sociedad administrar los recursos escasos.

La actividad administrativa siempre fue y ha sido necesaria para organizar grandes o pequeños grupos de hombres para el logro de varios fines, tales como la construcción de templos, pirámides o la conquista de territorios; desde años atrás y en la actualidad siempre que se requiera movilizar personas y recursos en general, de tal forma que la necesidad de planear, organizar, dirigir y controlar éstos, siempre han estado presentes.

La Administración como Disciplina:

Con el desarrollo de la cultura y la civilización, y el amparo de nuevos descubrimientos y conocimientos, hubo



quienes buscaron una mejor manera de hacer las cosas con la finalidad de incrementar el rendimiento de los obreros en las fábricas, evitar conflictos, hacer más productivas las empresas, es así como los primeros teóricos en base a estudios, experimentación y observación, crean los primeros conceptos, principios de la actividad administrativa en las empresas.

Se desarrollaron los primeros conceptos tales como la división del trabajo, liderazgo, condiciones de trabajo, productividad, principios, entre otras por parte de economistas, teóricos, psicólogos, ingenieros y estudiosos que han permitido a los administradores realizar de manera eficiente su trabajo.

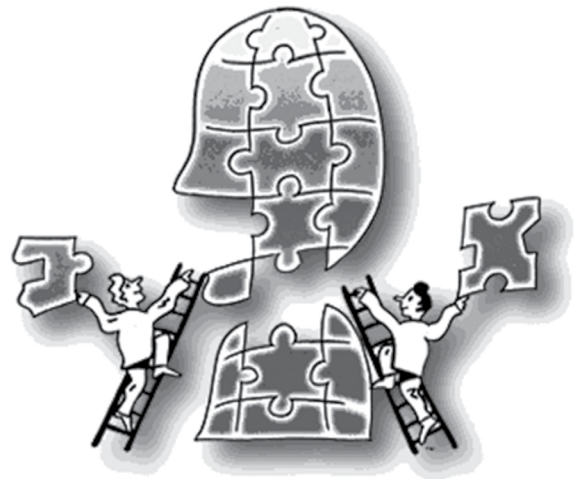


En conclusión podemos expresar que el “saber administrativo” se apoya en el “quehacer administrativo”, lo que nos ilustra que primero fue la praxis y luego la disciplina. Por último, la práctica administrativa en las organizaciones sociales requiere que los administradores desarrollen habilidades y competencias para explicar y actuar mediante el análisis del entorno y la toma de decisiones para la búsqueda de las mejores soluciones.

La Administración como Ciencia:

El nombre "Administración Científica" se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo XX por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna Teoría General de la Administración.

Podemos afirmar que la administración, hoy día, es una disciplina científica básicamente por dos razones:



La primera, porque requiere de varias ciencias que le apoyen, como es el caso de la psicología, la sociología, la antropología, las matemáticas, la estadística, la economía, el derecho, entre otras y la segunda razón por otro lado, la administración es científica porque requiere del método de la ciencia para apoyar la toma de decisiones y para conocer y explicar la realidad de los hechos (fenómenos) administrativos y organizacionales para distinguir lo que las cosas son de lo que queremos que sean.

De esta manera y desde el advenimiento de la Revolución Industrial en Inglaterra y su expansión por el mundo capitalista, se inició la Teoría General de la administración (TGA), la cual constituye un campo ínter y multidisciplinario que ante la revolución del conocimiento y la información plantea nuevos retos y desafíos para dotar la práctica de los administradores.

BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos




ACTIVIDAD 3
SD1-B2

En clase:

Responde correctamente las siguientes preguntas:

1. ¿En qué sentido se habla de la administración como una actividad?

2. ¿Cuáles son las principales actividades propias de la administración?

3. ¿En qué momento es posible argumentar que la administración transita de actividad a disciplina?

4. ¿Qué razones demuestran que la administración es una disciplina científica?

Características de la administración

La administración es un instrumento encaminado a realizar tareas para conseguir objetivos propuestos. Es una herramienta utilizada para conseguir la eficiencia en el trabajo, en el manejo de los bienes de los gobiernos, empresas y de la gente, mediante la distribución oportuna de los diversos recursos que se tienen a disposición.

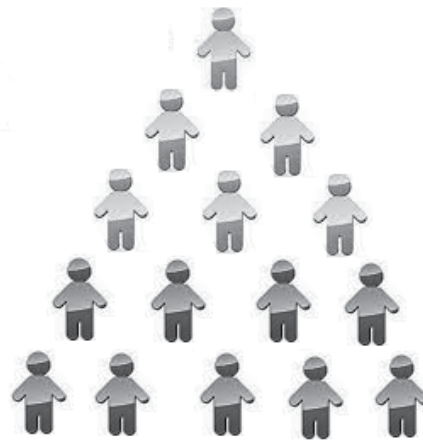
Tiende a ser Universal; la administración existe en cualquier lugar en donde exista un organismo social, público o privado. Se aplica en distintos campos para el mejor funcionamiento de las instituciones y la distribución y utilización de los recursos; ejemplo de ello son la administración pública, empresarial, militar, eclesiástica, familiar, etc.

Tiene una unidad jerárquica; aquellos que tienen un carácter de jefe o superior jerárquicamente, tienen distintos grados dentro de la administración,



eso sucede por ejemplo, en una familia, en donde el padre y la madre tienen un rango jerárquico alto y son responsables de los rasgos más importantes de la administración familiar.

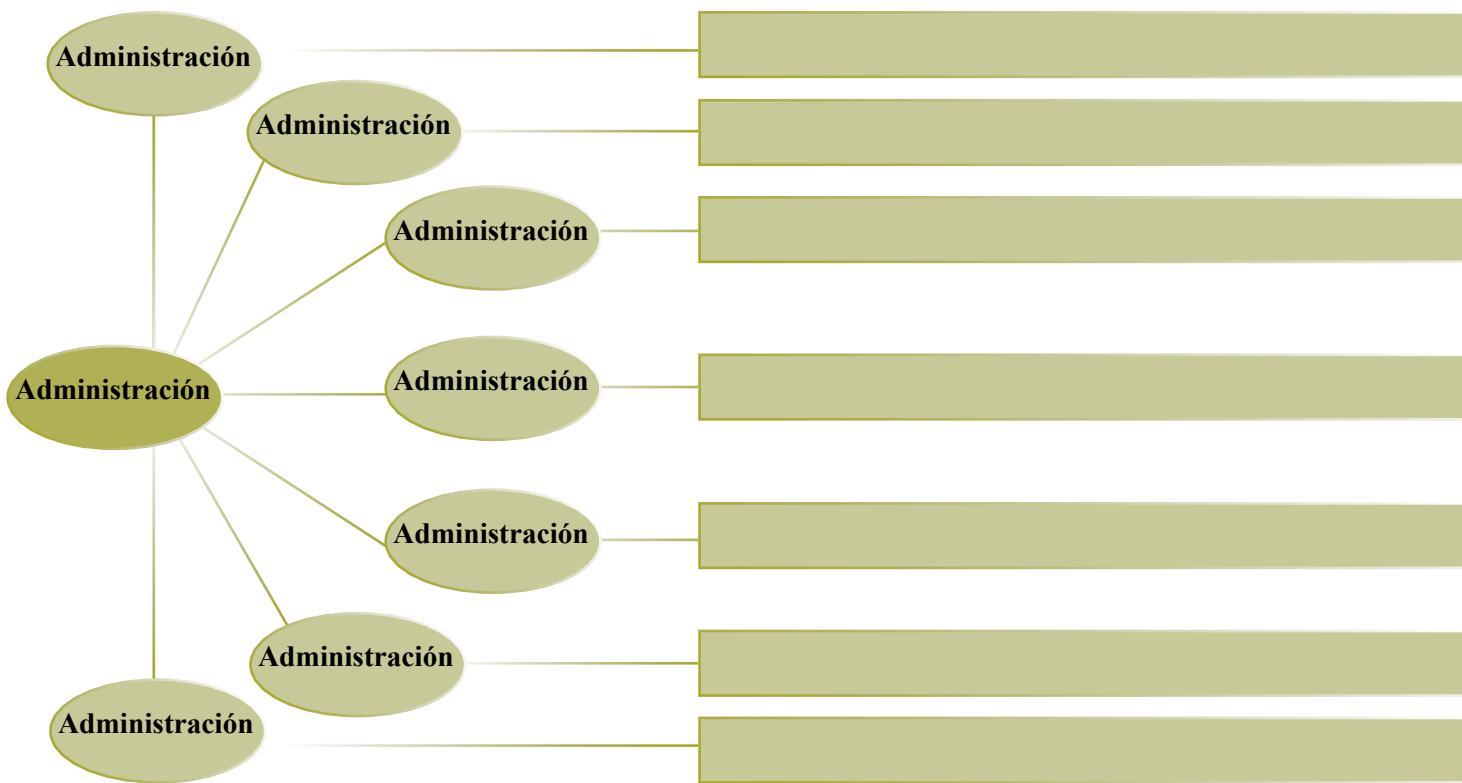
La administración tiene un cierto grado de especificidad; esto se ve más claro en el caso de una empresa, en la que se designa un administrador para los asuntos monetarios, quien está familiarizado en la administración de las finanzas, evitándose de esa manera que un ingeniero por ejemplo se encargue de la administración financiera. Se vale de varias disciplinas, dependiendo del tipo de administración de la que se trate, por ejemplo en administración gubernamental o empresarial, se incluyen disciplinas como las matemáticas, estadística, economía, derecho y sociología, para poder desempeñar la administración de forma eficiente y satisfactoria.



ACTIVIDAD 3
SD1-B2

Relación de la administración con otras disciplinas

Determine mediante el llenado de este grafico la relación que tiene la administración con otras ciencias, investigando en internet o fuentes bibliográficas sugeridas por tu profesor.



BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos





Empirismo Administrativo.

El empirismo. Es una teoría filosófica que enfatiza el papel de la EXPERIENCIA, ligada a la percepción sensorial, en la formación del conocimiento.

Para el empirismo más extremo, la experiencia es la base de todo conocimiento, no sólo en cuanto a su origen sino también en cuanto a su contenido.

Ser parte del mundo sensible para formar los conceptos y éstos encuentran, en lo sensible, su justificación y su limitación.

El término empirismo proviene del griego Euteipia cuya traducción al latín es EXPERIENTIA de donde deriva EXPERIENCIA.

El empirismo, bajo ese nombre, surge en la Edad Moderna como fruto maduro una tendencia filosófica que se desarrolla sobre todo el Reino Unido desde la baja edad media. Suele considerarse en contraposición

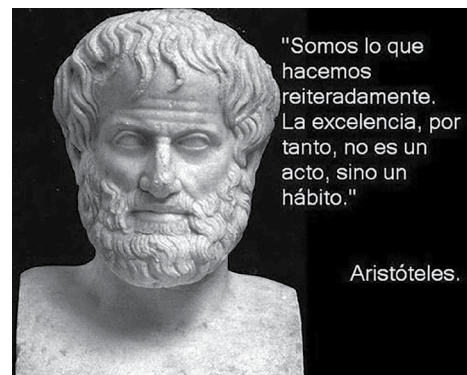
al llamado racionalismo, como la distinción analítico-sintética suele entenderse de un modo tajante como lo fue en tiempos anteriores y más bien una u otra postura obedece a cuestiones metodológicas y heurísticas o de actitudes vitales más que a principios filosóficos fundamentales.

Respecto de los problemas de los universales, los empiristas suelen simpatizar y continuar con la crítica nominalista iniciada en la Baja Edad Media.

En la Antigüedad clásica, lo empírico se refiere al conocimiento que los médicos, arquitectos, artistas y artesanos en general obtenían a través de su experiencia dirigida hacia lo útil y técnico, en contraposición al conocimiento teórico concebido como contemplación de la verdad al margen de cualquier utilidad.

El empirismo sostiene que la experiencia es la única fuente de conocimiento; cuando se habla de la administración empírica se hace referencia a la que se basa sólo en la práctica.

Los defensores de esta teoría afirman que la experiencia es el factor fundamental que convierte a una persona en un administrador, por tanto, se estudia a la administración por medio de análisis de experiencias, con la intención de obtener generalizaciones, es decir, se destacan los factores que originan éxitos o fracasos de los administradores en casos particulares, para brindar enseñanzas generales a quienes están interesados en aprender.

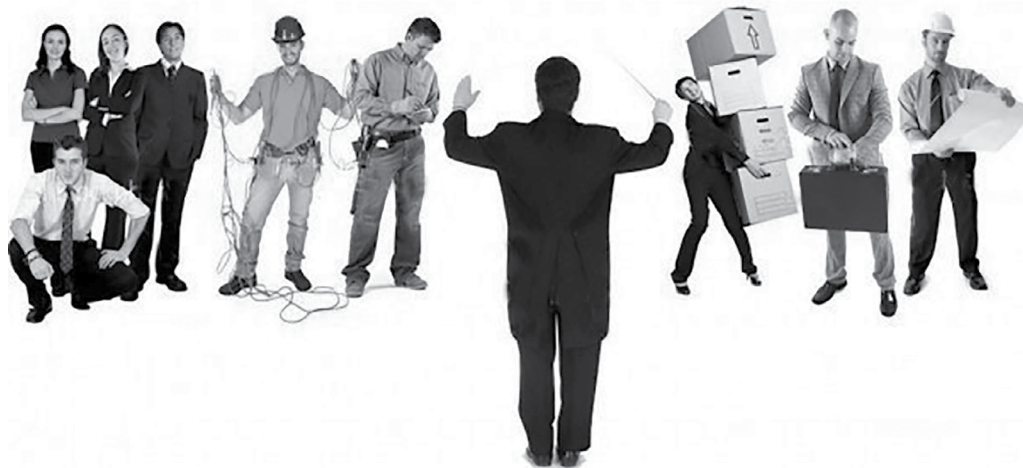


Los administradores profesionales afirman que la administración pide basarse en los postulados del empirismo, simplemente porque dos situaciones administrativas serán raramente idénticas en todos sus aspectos, por consiguiente, no puede suponerse que las técnicas aplicadas en un situación particular funcionen de la misma manera en otra; puede, sí, filtrarse la experiencia al buscar y reconocer relaciones fundamentales que en diversas circunstancias puedan ser útiles para la solución de nuevos problemas.

Para ello se establecen principios o guías de acción que permiten orientar los resultados esperados. Los principios, como parte de la teoría administrativa, cuando son establecidos y comprendidos, ayudan a los administradores a evitar errores fundamentales en su trabajo. Por lo tanto, la experiencia es importante pero no suficiente; se requiere también de la preparación dentro de un marco conceptual y la continua supervisión del conocimiento científico.

Esta ha sido la posición adoptada desde los primeros teóricos en administración, cuyas aportaciones fueron generalizaciones obtenidas de la experiencia, pero que fincaron las bases que han contribuido a ensanchar el volumen del conocimiento administrativo. Algunos creen que las tareas administrativas deben básicamente considerarse y ser ejecutadas en las formas similares a las del pasado. Es decir, la administración está guiada por la costumbre o la tradición. La línea de pensamiento adoptada, la procuración de la información que se cree necesaria, así como el manejo de ella, se obtiene mediante el estudio de lo que se ha hecho en el pasado por gerentes en circunstancias similares ¿Cómo habría resuelto mi predecesor este problema?, éste es un enfoque típico empleado en la escuela tradicional: también está ejemplificada por la observación de lo que hacen los gerentes en circunstancias similares a la suya y luego siguiendo su ejemplo, aplicando las mismas técnicas y las mismas acciones en su trabajo administrativo.

Además, ciertos elementos del estudio de los casos sugieren el uso del enfoque de la costumbre, pero definitivamente



no el enfoque exclusivo. El estudio de un caso es la descripción por escrito de la situación de una compañía que se presume requiere una acción administrativa. Se analiza la situación, los eventos clave son discutidos, se revelan las relaciones de importancia y, por último, se origina la solución recomendada. El método del estudio de casos ayuda a crear habilidad en la determinación del problema y en la capacidad analítica. También sugiere que si un gerente se enfrenta a una situación real que se parezca mucho a la descrita y discutida, su mejor recomendación y solución bien podría ser la desarrollada en el estudio del caso.

BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos





La administración empírica la practican en la actualidad muchos gerentes, principalmente, debido a que es sencilla, proporciona una sensación de seguridad y mantiene informado al gerente de las actividades fuera de su empresa; información detallada del progreso en otras empresas puede ser de considerable ayuda en la solución de problemas de la gerencia.

También, mantiene la forma acostumbrada de ejecutar las tareas administrativas. De hecho, en un sentido real, la principal implicación puede ser muy bien el mantener, no alterar las cosas, y continuar administrando la empresa en la misma forma en que siempre ha sido administrada. Eso, en la mente del gerente que sigue esta escuela, es la forma más segura y atinada para el éxito y la estabilidad administrativa.



Sus autores son:

	Autor:	Aportaciones:
	Peter F. Drucker	Administración por objetivos
	Lawrence Appley	Principios Gerenciales
	Ernest Dale	Método de casos



ACTIVIDAD 1

SD2-B2

Extra clase:

• Acude a fuentes virtuales y bibliográficas para realizar una investigación sobre las aportaciones a la administración que hicieron los autores antes mencionados y enseguida, elabora un cuadro comparativo que presente las semejanzas y diferencias de sus aportes.

--	--	--

• Reflexiona sobre las definiciones de la administración de los tres autores del empirismo administrativo y destaca sus diferencias y semejanzas significativas.

	DIFERENCIAS	SEMEJANZAS

BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos



- Y por último, en equipo visiten una microempresa de su comunidad: observen, analicen y elaboren un esquema sencillo que muestre como la asesorarían para que aplique la administración empírica en su negocio.



ACTIVIDAD 2
SD2-B2

Ejercicio en clase:

Responde correctamente las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál fue la razón por la cual Ernest Dale considera que los principios administrativos no son más que simples consejos que el administrador de una organización debe seguir?

2. Determine cuáles son las características que definen como escuela empírica los pensamientos y propuestas de estos autores.

3. Expresa cuál crees que sea la importancia de la Escuela Empírica en las pymes mexicanas.

Teoría Clásica

La teoría de Henry Fayol conocida en la literatura como teoría clásica, fue la primera explicación completa de la administración, sobrepasando en mucho al enfoque científico propuesto por Frederick Taylor.

H. Fayol es considerado en la actualidad como “El padre de la Administración Moderna” ya que las teorías, principios y doctrinas que realizó desde el año de 1900 han sido las bases para una buena administración en la actualidad.

Por medio de la investigación en base a los logros realizados por este gran personaje analizaremos paso a paso el desarrollo de la administración.



El objetivo será conocer las enseñanzas básicas que nos dejó Henry Fayol y que sirvan de gran ayuda para aumentar expectativas, estrategias u objetivos dentro de el lugar funcional laboral de cada uno.

Un poco sobre el personaje...

Henri Fayol (1841-1925), quien nació en Constantinopla en el seno de una familia burguesa, hizo sus primeros estudios en el Liceo de Lyon, Francia. Posteriormente, en 1860, la Escuela Nacional de Minas en Saint Etienne le otorgó el grado de ingeniero en minas. A partir de ese momento trabajó en la extracción de carbón y la fundición de hierro del consorcio francés Commentry-Fourchambault Company.



Fayol laboró toda su vida en la misma empresa. De 1860 a 1866 trabajó de ingeniero, época en la cual realizó notables avances en la técnica para combatir los incendios subterráneos que ocurrían en la compañía.

A los 25 años, su trabajo fue recompensado con el ascenso a gerente de las minas Commentry. Seis años después ocupó el cargo de director de un grupo de minas. En 1888, la empresa pasaba por serias dificultades pues no había pagado dividendos desde 1885, lo nombró director general, puesto desde el cual empezó a revitalizarla. Cerró la fundición de Fourchambault y centralizó la producción en Montuclon, otra planta del consorcio, para conseguir economías de escala.

Fayol adquirió nuevos depósitos de carbón en Bressac, Decazeville y en Jondreville. La nueva compañía, llamada Comambault, se recuperó bajo su dirección y hasta hoy es parte de Le Creusot Loire, el mayor grupo minero y metalúrgico del centro de Francia.

A partir de estas experiencias en Comambault Fayol desarrolló su propuesta de administración.

Sin lugar a dudas, Fayol fue el que mayor influencia teórica ejerció sobre la perspectiva clásica.

Desarrollo de sus conocimientos...

En el año de 1888 el ingeniero de Minas Henri Fayol (1841-1925), logró salvar de la ruina a una gran compañía metalúrgica de Francia, en la cual trabajaba desde hacía veinte años. Actuando como director de la misma, el Ingeniero Fayol aplicó un nuevo método de administración que le dio resultados satisfactorios, al cual llamó Administración Positiva.

Según sus propias manifestaciones, los estudios administrativos que realizó tenían fines exclusivamente prácticos y de aplicación personal; no obstante al cabo de varios años de experimentación, observación y control constantes, éstos le sirvieron no sólo para alcanzar un éxito sin precedentes sino que también le permitieron postular el cuerpo doctrinal de los principios de la ciencia de la administración. La doctrina Fayolista se inició dando especial trascendencia a la fundamentación metodológica, de ahí que el mismo Fayol la llamara Administración Experimental.

El 23 de junio de 1900, en la sesión de clausura del congreso Internacional de Minas y Metalúrgica, presentó por primera vez sus ideas administrativas y en 1908, con ocasión del Congreso de la Sociedad de la Industria Minera,

BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos



desarrolló de manera resumida los criterios fundamentales de su teoría. Su obra principal en este campo es el libro titulado Administración Industrial y General.

En una segunda etapa, Fayol amplió su doctrina incluyendo procedimientos para la investigación administrativa, puesto que la primera concepción metodológica presentaba solo reglas fundamentales a las cuales había llamado Elementos de Administración.

Para Fayol, los procedimientos administrativos eran instrumentos muy importantes para la buena dirección de toda empresa puesto que permitían el diagnóstico y la solución de muchas dificultades propias de las organizaciones de su tiempo.

El Fayolismo tuvo también una tercera expansión o etapa en cuanto a sus postulados se refiere, cuando el propio Fayol completó y profundizó los principios de su doctrina para hacerla universal y aplicable también al campo de la administración pública. En los últimos años de su vida se dedicó preferentemente a escribir acerca de este tema con el fin de adoctrinar al Estado para hacerlo más eficiente.

Las investigaciones de Fayol se enfocaron hacia todas las empresas y hacia el Estado. Poco a poco se convenció de que los principios administrativos eran aplicables a todas las empresas, cualesquiera fuese su naturaleza, objetivos y magnitud. “No hay una doctrina administrativa para la industria y una doctrina administrativa para el Estado; no hay más que una sola doctrina administrativa. Los principios y las reglas que valen para la industria valen para el Estado y viceversa.”

Universalidad de la Administración

El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

Áreas funcionales

Técnicas:

Tareas relacionadas con la transformación y la producción de bienes (productos y servicios).

Comerciales:

Trabajos asociados con las transacciones de compra, venta y permuta.

Financieras:

Labores conectadas con la captación y buen uso del capital.

De seguridad: Funciones cuyo objetivo es la preservación y protección de las personas y los bienes.

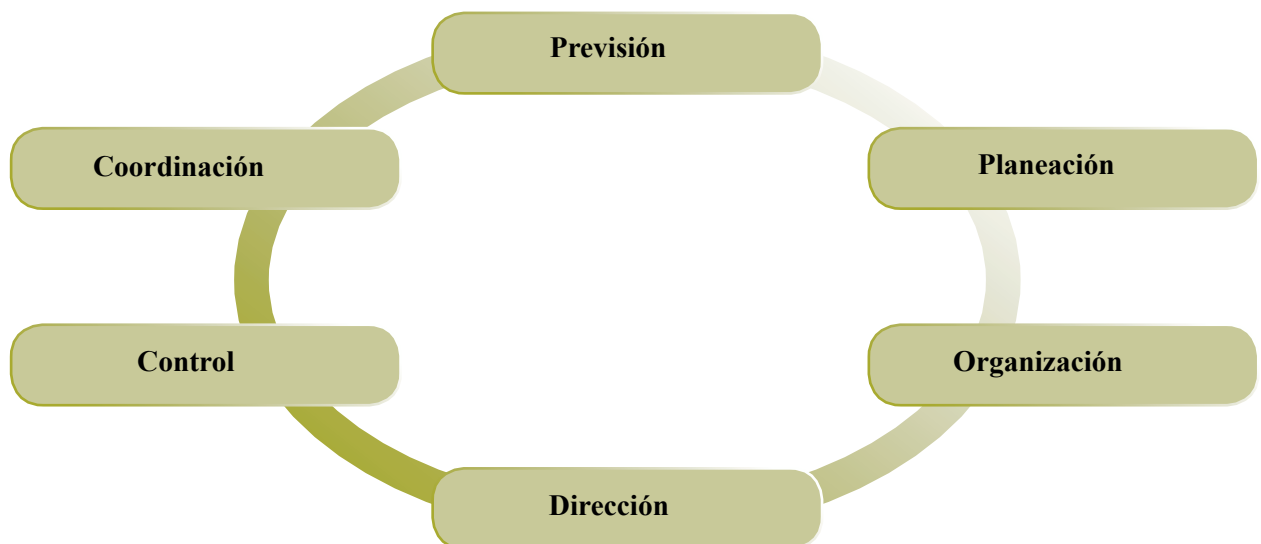


Contables: Tareas destinadas a facilitar los controles y los registros, por ejemplo, los inventarios, los balances, los costos y las estadísticas.

Actividades administrativas: Acciones relacionadas con la integración de todas las operaciones de la organización; las actividades administrativas coordinan y sincronizan las actividades anteriores, por lo cual interfieren/influyen sobre ellas.

Primer modelo de proceso administrativo

Henry Fayol, en un principio, se centró en la observación de los procesos de la unidad de mando y después en la idea de que es posible visualizar a la administración como un proceso que hoy en día se conoce como proceso administrativo y que consta de los siguientes pasos:



Prever y planear: intento de evaluar el futuro mediante un programa y de hacer previsiones para llevarlo a cabo (esta función dio origen a la función de planeación).

Organizar: movilizar los recursos humanos y materiales para poner el plan en acción.

Dirigir: establecer orientaciones para los empleados y conseguir que las tareas se cumplan.

Coordinar: conseguir la unificación y la armonía de todas las actividades y los esfuerzos.

Controlar: verificar que las tareas se cumplan de conformidad con las reglas establecidas y expresadas por la dirección.

Tal proceso administrativo está basado en los principios de validez universal, Fayol enumera catorce de ellos, por ser los que ha tenido que aplicar con mayor frecuencia, cabe mencionar que son de vigencia universal.

Principios de la administración

Los principios generales de la administración sugeridos por Fayol aún son considerados, por gran parte de los

BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos



administradores, útiles para la práctica contemporánea de la administración.

Estos principios, elaborados en 1916, son presentados en el orden que los expuso su autor, con sus respectivas explicaciones, a saber:

1.-División de trabajo: la distribución de tareas debe realizarse entre grupos e individuos, para garantizar el esfuerzo y la atención sean enfocados en partes especiales de la actividad; Fayol propuso la especialización del trabajo como la mejor manera de aprovechar los recursos humanos de la organización.

2.-Autoridad y responsabilidad: la autoridad para Fayol, se define como “el derecho de dar órdenes y el poder para conseguir su fiel obediencia”; la responsabilidad entraña ser confiable, lo cual, por naturaleza está asociado con la autoridad.

3.-Disciplina: este precepto implica la necesidad de que los trabajadores realicen un esfuerzo común, en forma ordenada; sin embargo se deben aplicar sanciones, con un buen criterio, para alentar el esfuerzo común.

4.-Unidad de mando: los trabajadores de las organizaciones deben recibir órdenes de un solo “administrador”, para así evitar conflictos y malos entendidos.

5.-Unidad de dirección: de acuerdo con esta regla, toda la organización se debe mover en dirección de un objetivo común: en una dirección única.

6.-Subordinación del interés individual al interés general: este principio sostiene que los intereses de una persona (o grupo) no deben prevalecer sobre las metas de la organización en su conjunto.

7.-Remuneración del personal: el pago debe ser justo -no explotador- y recompensar el buen desempeño, se debe recurrir a diversas formas de pagos por ejemplo: por tiempo, trabajo, razón de la producción etc. También es necesario otorgar recompensas no financieras.

8.-Centralización: según la definición de Fayol, la centralización significa “reducir la importancia del papel del subordinado mientras que la descentralización implica aumentarla; los grados de centralización/descentralización adoptados dependen de cada organización en la que el “administrador” trabaje.

9.-Cadena escalar: esta característica definida por Fayol como línea de autoridad, quería decir que cierta cantidad de autoridad debe corresponder a cada posición jerárquica, pero también que los estratos más bajos de administradores siempre deben mantener informados a los niveles superiores de sus actividades laborales.

10.-Orden: para aumentar la eficiencia y la coordinación, todos los materiales y personas relacionadas con un tipo específico de trabajo deben ser designados en la misma ubicación general dentro de la empresa; un lugar para que cada quien esté en su lugar.

11.-Equidad: este principio que Fayol diferenciaba de la justicia, constituía la ejecución de las convenciones establecidas; sin embargo las convenciones no pueden prever todo, por lo cual deben ser interpretadas y sus insuficiencias complementadas; todos los empleados deben ser tratados de la forma más “igualitaria” posible.

12.-Estabilidad del personal en sus cargos: la retención de los trabajadores más productivos debe ser prioritaria



para la administración; la contratación de nuevos empleados normalmente lleva asociados los costos del reclutamiento y la selección, así como los defectos propios del proceso.

13.-Iniciativa: los administradores deben estimular la iniciativa del trabajador, la cual se define como “una actividad nueva o adicional emprendida por voluntad propia”.

14.-Espíritu de Equipo: de acuerdo con este precepto, los administradores deben propiciar la armonía y la buena voluntad general de los empleados, pues ambos son poderosas fuerzas de la organización.

Para concluir con esta teoría, podemos admitir que superó en mucho a la de Taylor, pero que carece del componente humano, factor que más tarde sería desarrollado por Elton Mayo en sus estudios del famoso experimento en Hawthorne, mismos que analizaremos más adelante.



ACTIVIDAD 3

SD2-B2

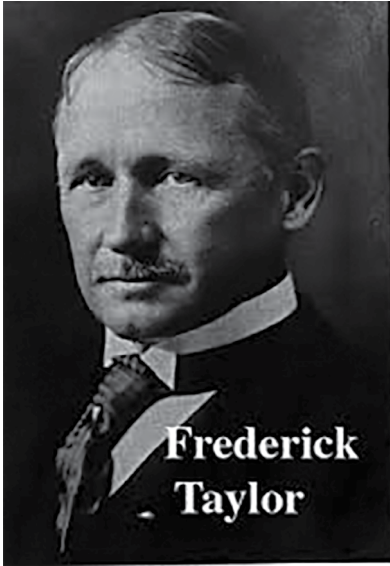
En clase:

- Elabora un esquema sobre las áreas funcionales de una empresa local.
- Realiza un mapa conceptual que ilustre la relación del proceso administrativo con las áreas funcionales de la empresa.

BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos





Teoría Científica de Frederick Taylor

A la época de la evolución del pensamiento administrativo se le ha designado como etapa científica, principalmente porque a finales del siglo XIX e inicios del XX varios autores se mostraron interesados en investigar desde el punto de vista "científico" la problemática que presentaban las empresas industriales, principalmente por la producción a gran escala y en forma estandarizada. Entre algunos de estos pensadores tenemos a Charles Babbage (1792-1872), H. Robinson Towne (1844-1924) y Joseph Warthon (1826-1909).

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), ingeniero industrial de profesión, nació en Filadelfia (Estados Unidos), y se le ha calificado como el padre de la administración científica por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico.

El estudio de estas operaciones las realizó mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros; de sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis apoyado por los empleados fuera del horario normal de trabajo; los métodos que comprobó mejoraban la producción y fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.

Frederick Taylor llegó a la conclusión que todo esto era aplicable a cualquier organización humana. Entre sus conclusiones se encuentran:

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Frederick Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema.

Taylor es considerado uno de los primeros pensadores de la administración gerencial. Con su obra "PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA" publicada en 1911 da los primeros pasos del pensamiento administrativo y hoy su legado es considerado como fundamental y una referencia obligatoria para cualquier gerente ya que, a pesar del tiempo, sus apreciaciones resultan de gran actualidad.

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo fue, y continúa siendo, de gran trascendencia. En la actualidad está presente en todo el mundo, pero su enfoque ha sido modificado y humanizado.

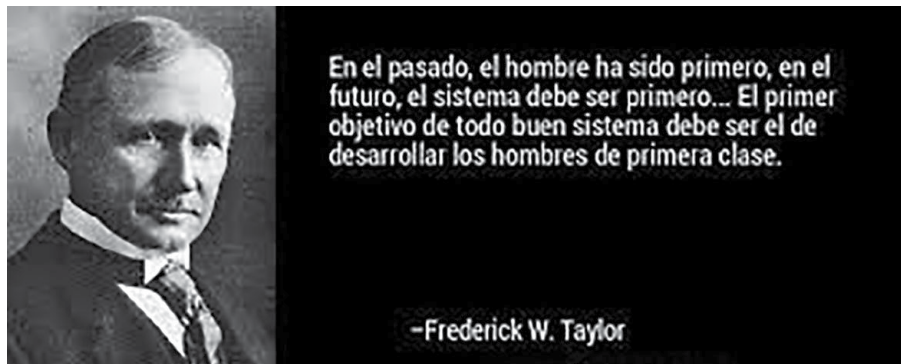
El gran aporte de Taylor fue el haber propuesto desarrollar una ciencia del trabajo y una Administración Científica a partir de los siguientes principios:

1. Organización Científica del Trabajo: Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta: tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.



2. Selección y entrenamiento del trabajador: La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador.

Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.



3. Cooperación entre directivos y operarios: La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.

Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación:

- Remuneración por unidad de trabajo.
- División del trabajo entre directivos y operarios:

4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.

Línea de producción del famoso modelo T de Ford.

Dados los principios de Taylor, hablaremos un poco de lo que fue el fordismo: El fordismo se puede considerar como una etapa del capitalismo moderno que abarca desde la década de 1940 hasta la década de 1970, la denominada edad dorada del capitalismo, caracterizada por la existencia de empresas de producción a gran escala, con métodos de producción Tayloristas, una alta división del trabajo y el crecimiento de los créditos al consumo.

Los métodos de producción Fordistas fueron aplicados por primera vez en la compañía Ford Motor, en Detroit, en 1913, bajo la dirección de Henry Ford, y se generalizaron con toda rapidez al resto de las industrias.

El método de producción fordista implica la combinación del taylorismo con la creciente mecanización de grandes empresas con muchas líneas productivas, asociadas con la aplicación de la cadena de montaje, la selección uniforme de los componentes y de los productos finales. El taylorismo, basado en el principio de la 'administración científica' desarrollado por Frederick Winslow Taylor, puede considerarse como la

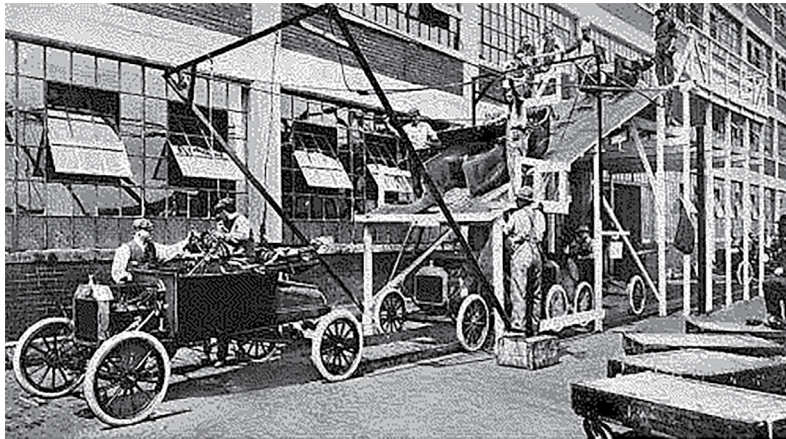
BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos



racionalización de los procesos productivos al diferenciar las tareas de creación y ejecución, o lo que es lo mismo, al dividir la organización de la producción (directivos, ingenieros, entre otros) de las tareas mecánicas, asegurando un mayor control de la producción por parte de los gestores. Así, los aspectos mentales quedan separados por completo de las tareas manuales. Esto constituyó una ruptura total con los métodos de producción del pasado, cuando la producción se organizaba en función del tipo de artesanía y los artesanos creaban, organizaban y completaban las tareas manuales.

El taylorismo es pues, la base de muchos de los procesos productivos actuales y representa uno de los primeros pasos en lo que hoy llamamos Administración Gerencial.



Copyright (c) 1994, 1995 Compton's NewMedia, Inc. All Rights Reserved
Ford Motor Co.

ACTIVIDAD 4

SD2-B2

- Investiga sobre la obra literaria de Taylor “Shop Management” (1903)
- Elabora una síntesis de los aspectos más relevantes.
- Por ultimo identifica que aspectos aplicarías a tu proyecto de microempresa y de qué forma, ilustra este punto mediante un esquema.

ACTIVIDAD 5

SD2-B2

En clase:
Responde lo siguiente:

- Explica brevemente con tus palabras como entiendes lo que es la Administración Científica:

- Identifica diferencias o similitudes entre administración científica y ciencia de la administración.

- Utilizando tu creatividad crea una pequeña historia donde se desenvuelva una situación empresarial en la que se tenga que aplicar los principios de esta teoría.

Teoría humano relacionista

La teoría de las Relaciones Humanas data de la década de 1920, esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros. Ante esta situación, los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista “psicológico”. La aparición de la escuela Humano relacionista y las aportaciones de la psicóloga (¿alguna persona en específico o a la ciencia de la psicología?), quien señaló la importancia de la aplicación del método científico para investigar los fenómenos psicológicos administrativos, dio importantes contribuciones al estudio de los conceptos de autoridad y responsabilidad.



BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos





Con la aparición de los enfoques humanistas, la teoría administrativa sufre un cambio dentro de sus principios, y es donde el recurso humano comienza a estudiarse y a tomarse en cuenta dentro de las empresas. Se estudia un método de estímulo y sus comportamientos, pero básicamente la Escuela de Relaciones Humanas surge como respuesta y oposición a la teoría clásica de la administración.

La Escuela de relaciones humanas surge en los Estados Unidos, en la década de los años treinta, su mantenimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología y en particular la psicología del trabajo, la cual surge en la primera década del siglo pasado, se dirigía principalmente hacia dos aspectos básicos que ocupan dos etapas de su desarrollo:

- Análisis del trabajo
- Adaptación del trabajador al trabajo.

Análisis del trabajo

En esta etapa domina el aspecto productivo. Durante esta etapa los temas que se consideraban fundamentales en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga

Adaptación del trabajador al trabajado.

Esta segunda etapa se caracteriza por la atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo. Los temas que predominaban en esta etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

La teoría de las relaciones humanas o denominada escuela humanística de la administración, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.



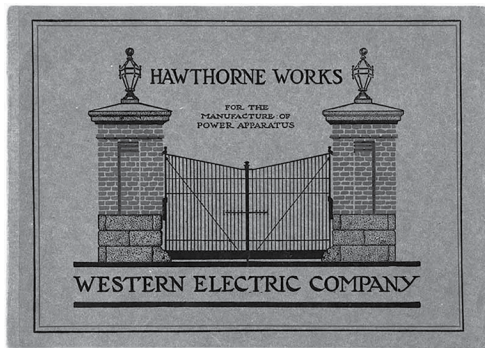
Orígenes de la Teoría de las relaciones humanas

Las principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin,
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne.

Sus precursores fueron:

Elton Mayo, en una compañía "Western Electric ubicada en el barrio de Hawthorne Chicago, se toma la decisión de hacer un estudio psicológico y sociológico para conocer la influencia que tienen ciertos factores como limpieza, luz, ruido, etc. en el aspecto productivo de la misma. Dicho estudio lo inician un grupo de sociólogos y psicólogos.



Demostró:

- Que el aspecto psicológico es muy importante en las tareas administrativas.
- La importancia de la comunicación.
- La importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa

Al Kurt Lewin

Se basa en dos aspectos importantes:

- La motivación
- La frustración

Considera que el campo de trabajo del individuo abarca también el aspecto psicológico y que este afecta la productividad de la organización.



Considera también que el trabajador tiene reacciones positivas y negativas y que en la mayoría de los casos acepta y atrae las situaciones positivas y rechaza las negativas, además realizó investigaciones sobre motivación e investigó la tensión, estudiando la forma en que ésta afecta a las empresas igual que al logro de sus objetivos.

Mary Parker Follet, analizó aspectos de coordinación, administración y mando.

Criticó a la época científica porque la consideraba que no tomaba en cuenta el aspecto psicológico. Presentó un libro "La administración como profesión" en el cuál el método científico influyó en los aspectos psicológicos.

Prestó especial atención a los aspectos conflictivos de las empresas igual que al de las relaciones humanas y la afectación que tienen éstas en la organización.

Aportes de la Escuela de Relaciones Humanas.

- Mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad.
- Recalaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores.
- La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas.
- Hizo renacer el interés por la dinámica de grupos.

BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos



Limitaciones de la Escuela de Relaciones Humanas.

Los experimentos de Hawthorne, influyeron profundamente en los gerentes que planteaba su trabajo y en cómo fue realizada después la investigación de la administración, mostraba muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación.

El concepto de "hombre social" era un importante contrapeso al modelo unilateral de "hombre económico racional"; pero tampoco describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo. Muchos administradores y escritores supusieron que el empleado satisfecho sería más productivo. Con todo, los intentos hechos por incrementar la producción, al mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal, no aportó el mejoramiento impresionante de la productividad que se había esperado.

El ambiente social del trabajo es uno de los factores de interacción que influyen en la productividad, los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes. En conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio.



Mayo y sus colegas fueron los primeros en aplicar el método científico en sus estudios de la gente en el ambiente de trabajo. Los investigadores posteriores tenían una formación más rigurosa en las ciencias sociales, psicología, sociología y antropología. Estos últimos han recibido el nombre de "científicos del comportamiento".

Entre las aplicaciones principales obtenidas a partir de la implementación de esta teoría podemos mencionar:

*El nivel de producción es resultante de la integración social. La producción está en función del grupo, entre mayor sea la integración

del grupo, mayor es la eficiencia.

*Los trabajadores no actúan solo por sus intereses individuales, también se adecuan al grupo.

*Los trabajadores producían menos y ganaban menos por convicción propia antes de poner en peligro los intereses del grupo.

*Las personas son motivadas, principalmente, por la necesidad de reconocimiento, de participación en las actividades de los grupos sociales en los cuales viven.

*Los grupos de personas son las que constituyen básicamente la organización de la empresa y a veces se contraponen a la organización que establecen los niveles directivos o de mayor jerarquía dentro de la empresa.

*Las personas actúan en grupos sociales y si existe armonía o un buen ambiente dentro de la empresa, esto se puede reflejar en los niveles de producción

*Si se repite siempre la misma actividad, esta se vuelve una monotonía, por que termina perjudicando a la empresa, es por eso que es necesaria una rotación de las actividades y creatividad para evitar la pasividad de los trabajadores.

*Es necesario para el éxito en la organización tomar en cuenta las emociones de los trabajadores, ya que una persona con problemas no tendrá el mismo rendimiento que tiene cuando no tiene problemas.



Con la teoría de las relaciones humanas surge una nueva visión sobre el hombre, que hace énfasis en estos aspectos:

- Los trabajadores son trabajadores sociales, con sentimientos, deseos y temores.
- Las personas son motivadas por ciertas necesidades. Éstas logran satisfacer sus necesidades básicas con la ayuda del grupo que interactúan.
- El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un adecuado estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz es el que posee capacidad para dirigir a sus subordinados obteniendo lealtad, estándares elevados de desempeño y alto compromiso en los objetivos de la organización.
- Las normas del grupo funcionan regulando el comportamiento de los individuos, por lo tanto este control debe incluir sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.), como también negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etc.) para obtener los resultados esperados.
- La psicología industrial contribuyó a demostrar la parcialidad de los principios de administración adoptados por la teoría clásica.



BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos




ACTIVIDAD 6
SD2-B2

- En el siguiente cuadro ilustra las diferencias entre el paradigma clásico y el humanista en la administración:

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

- En base al cuadro anterior, elabora una propuesta de cómo podría resolver el problema de productividad de los trabajadores en una microempresa de tu localidad. ¿Qué haría si fuera el administrador de dicha empresa?

Teoría Neo humano relacionista

Esta teoría del comportamiento es una teoría de oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano.

Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, porque considera que nunca trató al factor humano en forma individual.

El Neo humano-relacionismo o teoría del comportamiento analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual y grupal, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.

Entre los autores más destacados dentro de esta corriente de pensamiento encontramos a:

*Abraham Maslow

*Frederick Herzberg

*Douglas McGregor

*Chris Argyris

*Rensis Likert, David McClelland

*Strauss y Sayles



La búsqueda de conocimiento sobre la conducta humana en las organizaciones se vincula actualmente a que dentro del mundo organizacional sea puesto de manifiesto que la fuerza laboral es determinante para el éxito o fracaso de la organización. Por otra parte, se ha logrado entender que el trabajo del administrador es lograr objetivos mediante la dirección adecuada del grupo de trabajo, por lo tanto, el administrador adecuado es aquel que entiende que su labor como tal, es adecuada si sabe motivar al grupo de personas que dirige hacia la consecución de los resultados previstos y por ello requiere de conocimientos, habilidades y valores sobre administración de grupos de trabajo, inteligencia emocional, establecimiento de relaciones humanas adecuadas y motivación en los centros de trabajo. Los estudios del comportamiento humano dentro del trabajo tomaron como objeto de estudio las motivaciones, la dinámica de grupos, las necesidades e intereses individuales, las relaciones de grupos al interior de las instituciones.

La escuela neo humano relacionista utiliza aportaciones de la administración, la psicología, sociología, psicología social, neurolingüística y antropología. Su rango es amplio e incluye desde como influir sobre el comportamiento individual hasta un análisis detallado de relaciones psicológicas.

Centrándose en la fuerza laboral, se interesa por una parte en la comprensión de los fenómenos relevantes en las relaciones intrapersonales e interpersonales en cuanto a la situación de trabajo, y por otra parte, se interesa en observar los grupos de trabajo como subculturas antropológicas, así como entender el efecto de las formas de hablar en el comportamiento de los trabajadores.

El neo humano relacionismo es un enriquecimiento de las aportaciones de Mayo, y una inclusión de la psicología conductista.

El lenguaje aportado por la teoría o la escuela de las relaciones humanas, surgida con el experimento de Hawthorne influido por Elton Mayo, condujo a su vez a otros lenguajes, hasta entonces inéditos en la administración y las empresas. Los nuevos conceptos, entre otros, fueron: Motivación, Liderazgo, Comunicación, Organización Informal y Dinámica de Grupos.



Los conceptos antiguos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, etc. fueron enriquecidos con estos nuevos vocablos que conllevan estrategias y estilos de dirección novedosos.

Douglas Mc Gregor compara dos estilos antagónicos de ejercer el mando y llevar la administración de una empresa. Un estilo tradicional y mecanicista al que llamó “teoría X” y el otro sustenta los enfoques modernos de la conducta humana al que llamo “teoría Y”.

BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos



TEORÍA X

TEORÍA Y

Sus premisas son:

Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo.

La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;

El individuo típico evitará cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan.

“Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión”



Sus premisas son:

El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.

No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.

La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización

ACTIVIDAD 7

SD2-B2

Extra clase: •Desarrolle en el siguiente cuadro la caracterización de la administración según los enfoques de las teorías “X” y “Y”.

ADMINISTRACIÓN X

ADMINISTRACIÓN Y

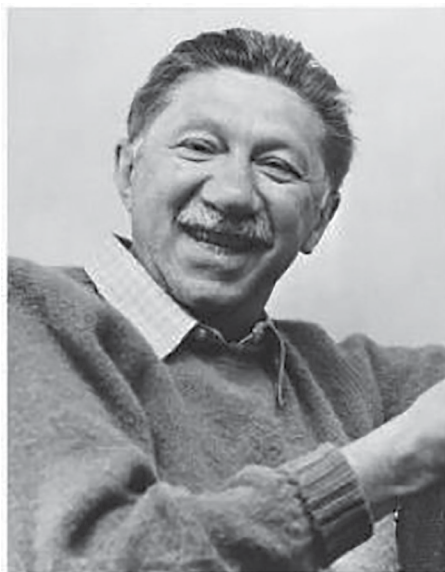
Empty box for characterizing Theory X administration.

Empty box for characterizing Theory Y administration.

En equipo elaboren un cuestionario que les permita conocer las características de estas dos teorías de un grupo de empleados de una empresa local.

o Evalúen el comportamiento laboral de estos.

o Posteriormente elaboren un cuadro estadístico que les permita informar de la totalidad cuantos trabajadores presentan características de la teoría X y cuantos de la teoría Y.



Abraham Maslow

Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Quintero, J.; 2007, 1).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Quintero, J.; 2007, 1)

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio (Quintero, J., 2007, 2).

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal (Quintero, J.; 2007, 2).

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social (Quintero, J., 2007, 2).

Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí mismas y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor (Quintero, J., 2007, 2).



Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación y dignidad; otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad (Quintero, J., 2007, 2).

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar y un poeta debe escribir (Quintero, J., 2007, 3).

A continuación se presenta la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow.

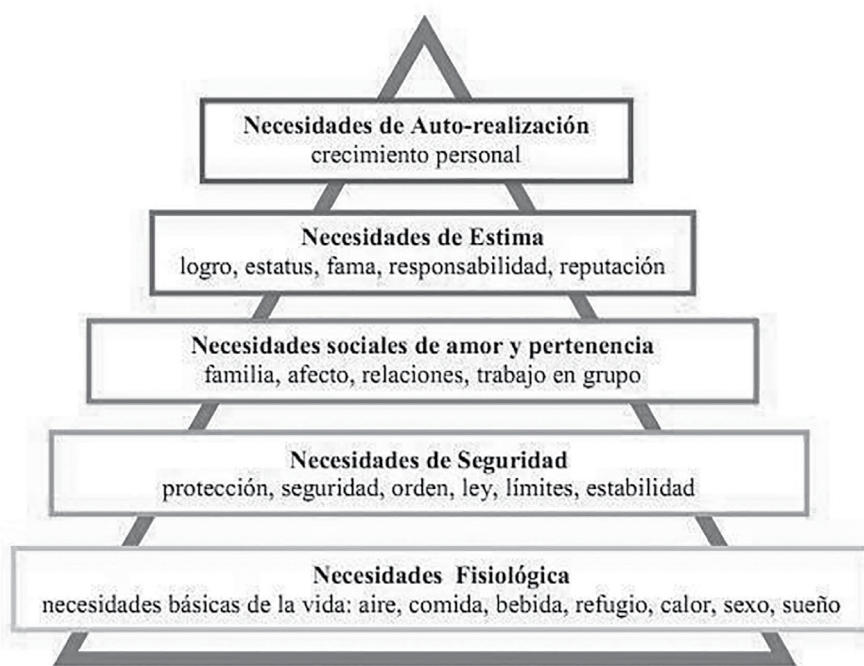
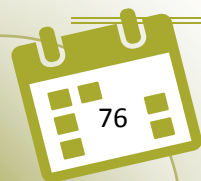


Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).

ACTIVIDAD 8

SD2-B2

- Investiga en internet o fuentes bibliográficas sugeridas por tu maestro, la teoría sobre el proceso de motivación e ilustra gráficamente el ciclo de la motivación.
- Investiga tres conceptos de motivación humana y elige cuál de ellos te parece mejor, presentando una justificación.
- Y por último, elabora un cuestionario para tratar de encontrar que tipo de necesidad mueve más a las personas que te rodean, según la tipología de Abraham Maslow.



Teoría Estructuralista

La Corriente Estructuralista aparece a finales de los años cincuenta como consecuencia de la baja productividad, ya que las corrientes científicas y del humano habían tomado en cuenta a la productividad o al personal pero en forma aislada y está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano.

Considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento, estructura de formalización; analizando los conflictos que se generan por las contracciones propias de la estructura y el difuncionalismo, clasificándolos para facilitar su manejo.

La corriente estructuralista, pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales.

Se necesitaba abarcar los aspectos que eran considerados por una e ignorados por la otra y viceversa, ya que tomó en cuenta la necesidad de considerar la organización como una unidad social grande y compleja en la que interactúan muchos grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización.

Los estructuralistas analizaron la organización social desde un plano mayor, abarcando todo tipo de instituciones.

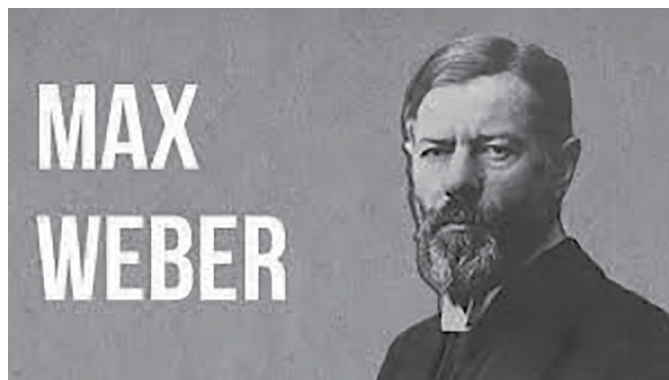
Sus precursores fueron: Max Weber, Renate Mayntz, Ralph Dahrendof, Barnard y Amitai Etzioni.

Max Weber, Principales aportaciones.

Sociólogo alemán que analizó profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes, estudió aspectos de burocracia, democracia, autoridad y comportamiento. Sus obras: "Economía y sociedad" y "Ética protestante".

Aportaciones a la administración.

Sus aportaciones fueron muy importantes, pero fueron reconocidas 20 años después; dentro de ellas encontramos:



BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos



1. Tipos de sociedad: Hace una división clara de las sociedades indicando que dentro de ellas siempre existirán preferencias.

2. Tipos de autoridad: Considera que hay quienes pueden ejercerla y quienes no.
La clasifica en 3:

Legal: Que es la que establece la ley

Carismática: Que es determinada por el carácter personal

Tradicional: Determinada por el estatus que se ocupa.

3. Características de la burocracia:

La define como un sistema de oficinas que se caracteriza por las demoras o impedimentos y que en la mayoría de los casos se relaciona con actividades del Estado. Determina que puede ser mejorado si se cumple con un modelo ideal de burocracia que cuente con las siguientes características:

- a) Máxima división del trabajo
- b) Jerarquía de autoridad
- c) Determinación de reglas
- d) Administración imparcial
- e) Seguridad en el trabajo
- f) Diferenciación clara de los bienes.

Considera que cuando una organización respeta el modelo ideal de burocracia se puede mejorar la eficiencia logrando que un gran número de personas puedan desempeñar adecuadamente su trabajo y que los que sean utilizados bajo ciertos sistemas sean tratados con gran eficiencia.

Sus estudios tuvieron gran influencia, pero la crítica más grande que se hace, es que siempre consideró situaciones empresariales y personales ideales, "pero no existe lo ideal".

Los objetivos de la organización.

El objetivo principal de esta escuela fue estudiar los problemas y dificultades que se presentan dentro de una organización a fin de llegar al origen del problema que permitieron darle mayor vigilancia y estudio, prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación ya que estos aspectos forman parte de elementos comunes dentro de todas las empresas.

Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es conseguir esos objetivos.

Cuando un objetivo se hace realidad deja de ser el objetivo deseado. En ciertas organizaciones los objetivos son establecidos formalmente por el voto de los accionistas, en algunas por el voto de los miembros, en otras por un pequeño grupo de proveedores y en otras por un individuo que es dueño del capital de la empresa y la dirige.

La eficiencia de una organización se determina en la medida en que alcance sus objetivos y la competencia se mide por la cantidad de recursos utilizados para fabricar una unidad de producción.

Hay organizaciones que desde sus inicios se conforman para alcanzar más de un objetivo al mismo tiempo. Por



ejemplo en el campo académico son más las organizaciones que combinan la enseñanza y la investigación.

Los objetivos organizacionales tienen varias funciones:

- * Establecen guías rectoras para la actividad de la organización
- * Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una organización e incluso su existencia.
- * Sirven como estándares para que los miembros de una organización y los extraños puedan evaluar el éxito de la misma.
- * Sirve como unidad de medida para el estudioso que intenta verificar y comparar su productividad.

El establecimiento de los objetivos de una organización no es necesariamente racional ya que consiste en determinar las relaciones de la organización con la sociedad en general.

Existen cinco categorías de objetivos organizacionales:

1. Objetivos de la sociedad: sociedad en general. Por ejemplo tratar de mantener el orden público. Buscan satisfacer las necesidades de la sociedad.
2. Objetivos de producción: público que entra en contacto con la organización. Son tipos de producción según las funciones del consumidor.
3. Objetivos de los sistemas: manera cómo funciona la organización; énfasis en las utilidades, el crecimiento en la estabilidad de la organización, etc.
4. Objetivos de los productos: características de los bienes y servicios producidos; énfasis en la calidad o en la cantidad del producto, la variedad, el estilo, etc.
5. Objetivos derivados: usos que la organización hace del poder adquirido y que usan en metas políticas o servicios comunitarios, por ejemplo. Este poder se utiliza independientemente de los objetivos del producto o del sistema.

El estudio de los objetivos de las organizaciones permite identificar las relaciones entre las organizaciones y la sociedad en general que está en permanente cambio. Es decir la relación entre una organización y su medio ambiente.

Los cambios organizacionales pueden ser provocados por determinados factores externos o internos.

Una organización no persigue un solo objetivo, pues necesita satisfacer una enorme cantidad de requisitos impuestos por el medio ambiente y por la organización interna de los participantes.

Tipología de las organizaciones.

No existen dos organizaciones iguales. Tienen características que les permite ser clasificadas, lo que permite hacer un análisis comparativo de las organizaciones, se sacrifica la individualidad para obtener un número de argumentos genéricos que permitan la comparación.

Los estructuralistas desarrollaron tipologías de las organizaciones para clasificarlas de acuerdo a ciertas características distintivas

Tipologías de Etzioni.

Para él las organizaciones presentan las siguientes características:

- a. División del trabajo y asignación de poder y responsabilidades: Se planea para intensificar el logro de objetivos específicos.
- b. Centros de poder: reexaminan continuamente el desempeño de la organización, si es necesario reorganizan su estructura, para aumentar su eficiencia.



c. Sustitución de personal: las personas que tengan un desempeño poco satisfactorio pueden ser despedidas, también se puede recombinar personal mediante transferencias y ascensos.

En este aspecto difieren de las unidades sociales naturales como la familia, los grupos étnicos o la comunidad. La artificialidad de las organizaciones es una característica resultante de dos factores: preocupación por el desempeño y tendencia a ser mucho más complejas que las unidades naturales.

Las organizaciones requieren una distribución formalmente estructurada de recompensas y sanciones para la obediencia de sus normas y órdenes. De ahí se derivan los medios de control que según Etzioni son:

1. Control físico: se basa en la aplicación de medios físicos o de sanciones o amenazas físicas. La motivación es negativa y se basa en castigos, este es el poder coercitivo.

2. Control material: aplicación de medios materiales y recompensas materiales que son bienes de servicios ofrecidos de símbolos como el dinero o el salario que permiten adquirir bienes y servicios. Es el control basado en el interés, en la ventaja pretendida y en los incentivos económicos y materiales.

3. Control simbólico o normativo: son símbolos normativos como el prestigio y la estima y símbolos sociales como el amor y la aceptación. Es el control moral y ético por excelencia, se basa en la ideología, en la fe y en la creencia, es un poder normativo.

Existen tres tipos de interés o de involucramiento de los participantes de la organización:

- a. Alienante: el individuo es coaccionado a permanecer en la organización
- b. Calculador: el individuo se siente interesado en la medida que sus esfuerzos representen una compensación económica o alguna ventaja.
- c. Moral: el individuo atribuye valor a la misión de la organización y su trabajo dentro de ella.

Según Etzioni, la organización está determinada por los tipos de controles aplicados a los participantes. Por tanto, presenta la siguiente tipología de las organizaciones:

- a. Organizaciones coercitivas: Utilizan la fuerza como principal medio de control sobre los participantes del nivel inferior. El involucramiento de sus miembros es alienante con relación a los objetivos de la organización, se incluyen los campos de concentración, las prisiones, las instituciones penales, etc.
- b. Organizaciones utilitaristas: el poder se basa en el control de los incentivos económicos, los trabajadores del nivel inferior responden de acuerdo a los beneficios que esperan obtener, se incluyen a los comercios y corporaciones de trabajo
- c. Organizaciones normativas: utilizan el control moral como influencia sobre los trabajadores, quienes tienen un alto involucramiento moral y motivacional.

Estas organizaciones se llaman también voluntarias y son las iglesias, universidades, hospitales, etc. La tipología de Etzioni tiene poco en cuenta la estructura, la tecnología y el ambiente externo.

2. Tipología de Blau y Scott

Presentan una tipología de las organizaciones basada en el beneficiario principal (principio del cui bono), es decir, basada en quien se beneficia de la organización.

Los beneficios para la parte principal constituyen la esencia de la existencia de la organización.



Según Blau y Scott, existen cuatro categorías de participantes que pueden beneficiarse de una organización formal: los miembros de la organización, los propietarios, dirigentes o accionistas de la organización, los clientes de organización, el público en general.

A estas cuatro categorías de beneficiarios corresponden cuatro tipos básicos de organizaciones:

1. Asociación de beneficios mutuos: el beneficiario principal son los propios miembros de la organización, por ejemplo en los sindicatos, los consorcios, etc.
2. Organizaciones de intereses comerciales: los propietarios o accionistas son los beneficiarios como en la mayor parte de las empresas privadas.
3. Organizaciones de servicios: el grupo de clientes es el beneficiario principal por ejemplo, los hospitales, las universidades, las escuelas, etc.
4. Organizaciones del estado: el beneficiario es el público en general, por ejemplo: militares, correos, instituciones jurídicas, etc.

La fuerza del poder del beneficiario en las organizaciones condiciona su estructura y sus objetivos, según Blau y Scott.

3. Topología de Udy

Propuso bases multidimensionales para el análisis comparativo de las organizaciones. Cada empresa tiene su propio estado social, su sistema de administración y su tecnología que son necesarios para el análisis organizacional. La clasificación de Udy es una evolución de la clasificación de Personas.

Udy estableció que las organizaciones pueden clasificarse así:

- a) Organizaciones orientadas a la producción económica: la principal función es económica, aquí se incluyen empresas de producción y distribución de productos o servicios.
- b) Organizaciones orientadas a objetivos políticos: tiene objetivos de poder para buscar cómo conseguir y generar apoyo social.
- c) Organizaciones integradoras: se relaciona con la solución de conflictos, con la motivación para cumplir ciertas expectativas sociales, por ejemplo las cortes, la profesión de abogado y ciertos tipos de hospitales.
- d) Organizaciones de mantenimiento de valores (Lo establecido): su función es cultural, educativa y expresiva. Las organizaciones religiosas y las escuelas son los principales exponentes de este tipo de organizaciones.

4. Tipología tridimensional de Pugh, Hickson y Hinings esas tres dimensiones son:

1. Estructuración de las actividades: que consta de tres dimensiones:
 - a. Especialización o división del trabajo: indica el grado de división y fraccionamiento del trabajo.
 - b. Estandarización o patronización: indica el grado de homogeneización de los cargos y funciones así como de rutinas y procedimientos.
 - c. Formalización: indica el grado de codificación por escrito de las normas, instrucciones, procedimientos y comunicaciones.
2. Concentración de la autoridad: indica el grado de concentración de la autoridad en los niveles jerárquicos más elevados o en las unidades de control que están fuera de la organización.
3. Control de línea sobre el flujo de trabajo: indica el grado de control ejercido por el personal de línea frente al control ejercido por medio de procedimientos impersonales.

BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos



Las relaciones sociales dentro de la organización.

El estructuralismo por medio de la teoría de las relaciones humanas amplió el concepto de grupos sociales hasta llegar a las interacciones en las organizaciones sociales. Así como los grupos sociales interactúan entre ellos, también lo hacen las organizaciones entre sí. En la medida en que la humanidad fue creciendo se hicieron necesarias las organizaciones para atender las necesidades sociales y humanas. En la actualidad son necesarias organizaciones secundarias para controlar a las primeras.

En éstas se trata de distribuir los recursos de la mejor manera posible. La eficiencia se obtiene cuando la organización destina sus recursos a la alternativa que producirá el mejor resultado.

La teoría estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones, principalmente en su estructura interna y en su interacción con otras organizaciones, a las que concibe como “unidades sociales (o agrupamientos humanos), intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos. “Una organización es una unidad social dentro de la cual las personas establecen relaciones estables (no necesariamente cara a cara) entre sí, orientadas a facilitar el logro de un conjunto de objetivos o metas.

La teoría estructuralista caracteriza al hombre organizacional, es decir, al hombre que desempeña roles en diferentes organizaciones. El hombre moderno, es decir, el hombre organizacional, necesita tener las siguientes características de personalidad para tener éxito:

1. Flexibilidad: frente a los cambios de la vida moderna y la diversidad de los roles dentro de la organización, que conducen al establecimiento de nuevas relaciones entre las organizaciones o no.
2. Paciencia frente a las frustraciones: para evitar el desgaste emocional provocado por el conflicto entre las necesidades organizacionales y las individuales
3. Capacidad de diferir las recompensas: adaptarse al trabajo rutinario y dejar otro tipo de actividades profesionales.
4. Permanente deseo de realización: para garantizar la conformidad y la cooperación con las normas, las cuales proporcionan recompensas y sanciones sociales y materiales.

Las organizaciones sociales nacen de la necesidad que tiene el hombre de relacionar su comportamiento con los comportamientos de otros, para así realizar sus objetivos.

Los estructuralistas ven la organización como una unidad social grande y compleja integrada por muchos grupos sociales. La teoría estructuralista asoció las relaciones formales e informales dentro y fuera de la organización. Aquí la organización formal es el estándar de organización determinado por la administración: división del trabajo, las normas y reglamentos, etc. La organización informal se refiere a las relaciones sociales que se desarrollan espontáneamente entre los trabajadores. Éste es un equilibrio entre la teoría clásica (formal) y la de las relaciones humanas (informal), ya que se encuentran los elementos racionales y no racionales del comportamiento humano.

La organización y su relación con el medio ambiente.

Las organizaciones viven en un mundo humano, económico, político, existen en un contexto que se llama ambiente el cual rodea la organización. Según los estructuralistas, el ambiente está formado por las demás organizaciones que constituyen la sociedad.

Es todo lo que rodea externamente la organización. En otros términos, ambiente es todo aquello que está más allá de la frontera o límites de la organización. Como el ambiente es muy amplio, vasto, difuso y completo, no es posible abarcarlo y comprenderlo en su totalidad. En consecuencia, es necesario segmentarlo para estudiarlo



mejor: Ambiente General y Ambiente Específico.

Ambiente General:

Es el medio más amplio que influye a la sociedad, los países, las organizaciones, las empresas, las comunidades, etc. Repercute en las decisiones administrativas. Es el escenario más amplio en que ocurren todos los fenómenos económicos, tecnológicos, sociales, legales, culturales, políticos, demográficos y ecológicos que influyen en las organizaciones.

Los componentes del ambiente general son:

Condiciones Económicas: esta parte define como producen las personas y organizaciones de una comunidad o país y como distribuyen y utilizan los diversos bienes y servicios. indicadores: inflación, desarrollo, producto interno bruto, empleo, desempleo.

Condiciones Tecnológicas: representa la parte del ambiente general que incluye nuevos enfoques para la producción de bienes y servicios. Abarcan procedimientos o equipos. Incluye la investigación y desarrollo, y los avances científicos.

Condiciones Sociales: Estas condiciones describen las características de la sociedad en que la organización opera. Algunos aspectos importantes del componente social son los valores sociales, las tendencias en la educación, las instituciones sociales y los estándares sociales de comportamientos.

Condiciones Legales: representan la parte que contiene los códigos legales vigentes. Abarca las leyes y reglamentos definidos por la sociedad, así como la forma de gobierno predominante.

Condiciones Demográficas: son las características estadísticas de una población. Incluye cambios en el número de personas y la distribución del ingreso entre los diversos segmentos de la población. Refleja las estrategias de las organizaciones.

Condiciones Políticas: contiene los elementos relacionados con asuntos gubernamentales. Se incluye los objetivos políticos dominantes, los partidos políticos, las representaciones de la sociedad, las actitudes de los gobiernos locales, regionales y nacionales sobre industrias.

Condiciones Culturales: Están relacionadas con los valores culturales prevalecientes en la sociedad.

Condiciones Ecológicas: representan el estado general de la naturaleza y las condiciones del ambiente físico y natural, así como la preocupación de la sociedad por el ambiente.

Ambiente Específico.

Es el ambiente más cercano e inmediato a cada organización. En consecuencia, cada organización tiene su ambiente particular de trabajo que constituye el nicho donde desarrolla sus operaciones, donde obtienen insumos y coloca sus productos. En este ambiente se encuentran los mercados utilizados (mercado de proveedores, mercado financiero, mercado laboral, etc.) y los mercados atendidos por la organización (mercados de clientes).

Los elementos del Ambiente Específico son:

Proveedores: Elementos que proporcionan entradas o insumos en forma de recursos, energía, servicios e información a la organización. Los proveedores ofrecen recursos, como capital, materias primas, máquinas y equipos, tecnología, conocimientos, publicidad.



Cientes: Elementos que compran o adquieren los productos y servicios, es decir, absorben las salidas y los resultados de la organización. Los clientes se pueden llamar usuarios, consumidores, contribuyentes o incluso patrocinadores.

Competidores: Estos se disputan las mismas entradas (proveedores) y las mismas salidas (clientes) de la organización. Los competidores desarrollan estrategias no siempre esperadas ni conocidas, para ganar espacio y dominio, generando incertidumbre en el proceso de tomar decisiones y acciones. Conocer los competidores y saber tratar con ellos es tarea vital para la organización.

Grupos reguladores: Estos son los que incluyen las entidades gubernamentales y sindicatos y asociaciones de empresas que imponen controles a la organización.

Renate Mayntz

Sociólogo alemán que pertenece a la escuela estructuralista.

Su principal obra “Sociología de la administración”.

Sus principales aportes son: Estructura de la autoridad y tipología de las organizaciones.

Este autor considera que las empresas pueden ser estructuradas en base a 3 formas:

1: Estructura jerárquica: Mayntz sostiene que en estas organizaciones la cabeza toma las decisiones, encaminadas directamente hacia sus objetivos. El jefe de una instancia intermedia posee autoridad delegada para tomar decisiones sobre la ejecución y sobre las actividades mediatas, pero está sometido a las instrucciones de la dirección suprema. Cuanto más bajo descendemos, tanto más predomina obedecer sobre mandar.

2: Estructura democrática: El tipo contrario de estructura es el democrático. Por sus principios, las decisiones son tomadas por la base, por las mayorías, las cuales ordenan a un grupo de miembros elegidos por votación. Por lo tanto, la autoridad se delega de abajo hacia arriba.

3: Estructuradas por la autoridad técnica: En estas organizaciones las personas actúan basadas en sus conocimientos técnicos profesionales, los miembros tienen libertad de acción por su conocimiento y su especialidad en un campo determinado y la dirección no les puede fijar pautas de acción a seguir en lo técnico, sino que se rigen por consejos técnicos, academias, juntas técnicas, comités de especialidades.

Estructura de la comunicación:

Otro importante análisis de Mayntz se refiere a las comunicaciones y a la forma en que se estructuran en las organizaciones. Los aspectos más importantes de una organización radican en la estructura de autoridad y de comunicación, porque esta última es la manera de interactuar, donde más interviene el elemento humano.

Para Mayntz la empresa debe de prestar especial atención a la comunicación porque de ella dependen en gran parte el logro de los objetivos, y la clasifica en dos:

Informal: Este tipo de comunicación se refiere a las comunicaciones personales.

Formales: Relaciones laborales.

Disfunciones estructurales y conflictos.

Analiza las disfunciones por choque de roles y expectativas. Dice que rol es el complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto. Según Mayntz una fuente de conflictos es, precisamente, el desajuste entre lo que la estructura requiere y lo que los ocupantes de los puestos esperan o creen que es su función y la de sus subordinados. Señala que el conflicto existe cuando:

Un miembro recibe órdenes de varias personas.



El superior exige que el papel de su subordinado sea desempeñado con mayor cuidado y rapidez.

El subordinado cree que su papel en la organización es otro.

Se produce sobrecarga de roles, o sea que los roles se adecuan a la capacidad del miembro, pero es demasiado trabajo.

Formalización y burocratización

Mayntz sostiene que una organización está altamente formalizada cuando se encuentra muy reglamentada y deja poca libertad de acción a los miembros. Añade que lo mismo ocurre cuando responde al modelo ideal de burocracia de Weber. A su vez, considera que la reglamentación es una consecuencia del crecimiento de la organización, ya que a medida que esta crece se hace necesario delimitar las competencias, definir los papeles y delegar la autoridad.

Amitai Etzioni

Sociólogo estadounidense que escribió las obras: "Organizaciones modernas" y "Tratados sobre organización". Dentro de sus principales aportaciones están: La tipología de las organizaciones y la tipología del comportamiento en las organizaciones.

Considera que la empresa puede ser estructurada en base a las necesidades específicas de cada organización. Este autor parte del concepto de que las organizaciones juegan un papel muy importante en nuestras vidas.

1) Tipología de las organizaciones:

Lo define como unidades constituidas para alcanzar un fin específico y las clasifica en 4:

- 1.- Las coactivas: En ellas el nivel superior tiene toda la autoridad y se afecta la libertad del individuo. Ej. Campos de concentración, la cárcel, los hospitales mentales, etc.
- 2.- Normativas: Ofrece recompensa por pertenecer a ellas. Ej. Asociaciones profesionales y clubes.
- 3.- Utilitarias: Su único objetivo es el lucro. Ej. Industrias y comercios.
- 4.- Mixtas: Nos dan un beneficio pero tienen ellas una utilidad. Ej. Los bancos.

2) Tipología del comportamiento en las organizaciones

Considera que en ella trabajan tres tipos de miembros o personas:

- 1.- Alienador: Está obligado a pertenecer a la organización. Ej. Servicio militar.
- 2.- Calculador: Equilibra los beneficios que va a obtener y los beneficios que obtendrá la empresa y en base a esto decide si quiere pertenecer a la empresa, si no existe equilibrio; lo rechaza.
- 3.- Moral: Se involucra en las organizaciones por aspectos morales. Ej. Las damas de la caridad.

Este autor considera que una empresa debe tener una serie de objetivos que debe de lograr y en base a esto debe llevar a cabo su estructura.

Ralph Dahrendorf

Sociólogo Alemán, su obra: "Sociología de la industria y la empresa". Aportaciones: Análisis estructural y del comportamiento.

Presta especial atención a los conflictos y a las fuentes que los generan, considera que hay diferentes tipos de conflictos:

Industriales: Obrero-empresa

Informales: No se acepta con agrado la personalidad del jefe o la manera en que da las órdenes.

Desviadas: Situaciones que se reflejan en la organización sin ser ocasionadas por la misma.

BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos



Manifiestos provocados por los sindicatos.
 Subyacentes: Pueden ser por la lucha del poder disimulado.



Teoría Matemática.

Las matemáticas en la administración tendrán como propósito apoyar en la toma de las decisiones en cuanto al análisis y procesamiento de información, teniendo un enfoque cuantitativo, algunos autores lo definen como método cuantitativo de decisión, cuyo fin es el de tomar decisiones para solucionar problemas en todos los ámbitos de la empresa.

La Teoría General de la Administración recibió muchas contribuciones de la matemática bajo la forma de modelo matemáticos con la finalidad de proporcionar

soluciones a los problemas empresariales.

La teoría matemática no es propiamente una escuela, al igual que la teoría de las relaciones humanas, sino una corriente que se encuentra en varios autores que enfatizan el proceso de decisión y lo tratan de modo lógico y racional a través de un enfoque cuantitativo, determinístico y lógico.

La teoría matemática aplicada a la solución de los problemas administrativos se conoce como Investigación, de operaciones (IO).

Los temas principales de la investigación de las operaciones de la administración son: El proceso de decisión es el fundamento básico de esta teoría, constituye el campo de estudio de la teoría de la decisión que es considerada un desdoblamiento de la Teoría Matemática.

La toma de decisión se estudia bajo dos perspectivas, la del proceso y la del problema.

Perspectiva del proceso. Se concentra en la etapa de la toma de decisión. Dentro de esa perspectiva, el objetivo es seleccionar la mejor alternativa de decisión. Enfoca el proceso de decisión como una secuencia de tres etapas simples:

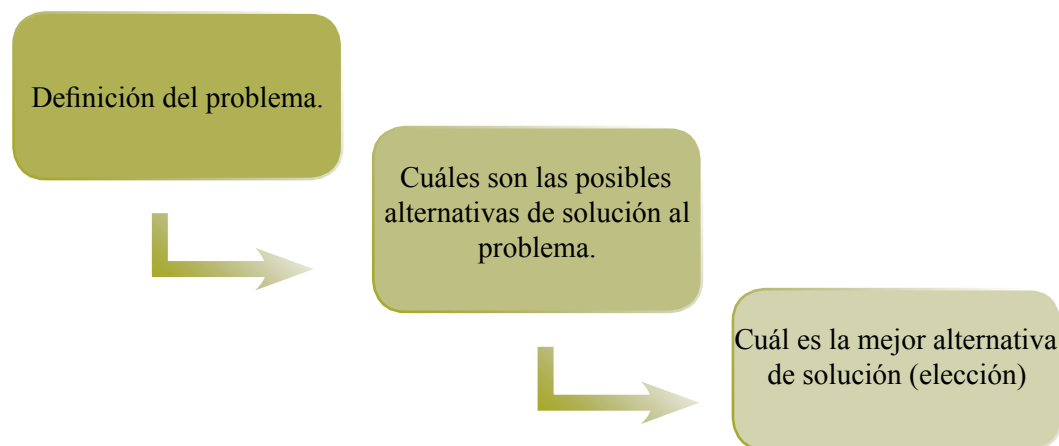


Operaciones	Servicios	Calidad	Estrategia de operaciones	Tecnología
Se enfoca a los procesos productivos y productividad, especialmente cuando la globalización impone productos mundiales.	Se trata de los sistemas de operaciones de servicios.	Involucra el tratamiento estadístico de la calidad, la mejora continua, programas de calidad total y certificación ISO.	Define la alineación estratégica y la naturaleza estratégica de la administración de las operaciones.	La utilización de la computadora en la administración de las operaciones.

Su énfasis está en la búsqueda de los medios alternativos. Es un enfoque criticado por preocuparse con el procedimiento y no con el contenido de la decisión.

Perspectiva del Problema.- Está orientado hacia la resolución de problemas.

En la perspectiva del problema, el que toma la decisión aplica métodos cuantitativos para transformar el proceso de decisión lo más racional posible concentrándose en la definición y en la elaboración de la ecuación del problema a ser resuelto.



BLOQUE 2

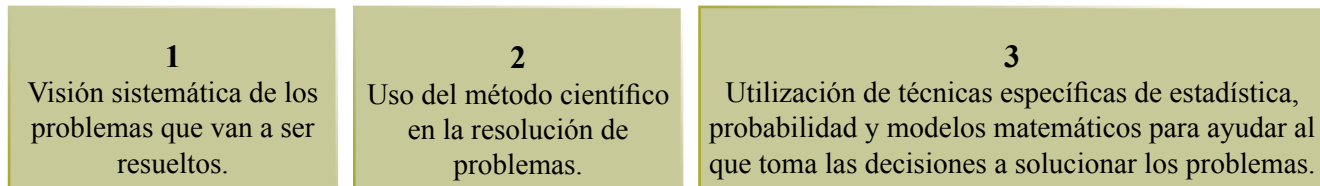
Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos



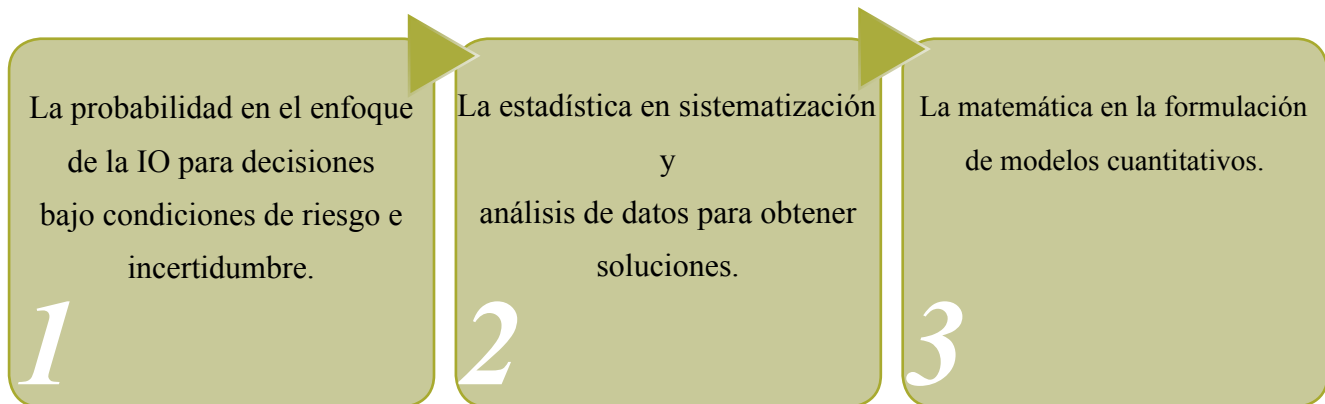
La rama de investigación de operaciones (IO) proviene de la administración científica la cual agregó métodos matemáticos como tecnología computacional y una orientación más amplia.

La IO adopta el método científico como estructura para la solución de los problemas con fuerte énfasis en el juicio objetivo.

Las definiciones de la IO varían desde técnicas de las matemáticas específicas hasta el método científico en sí. En general, esas definiciones incluyen tres aspectos básicos comunes al enfoque de la IO a la toma de decisión administrativa.



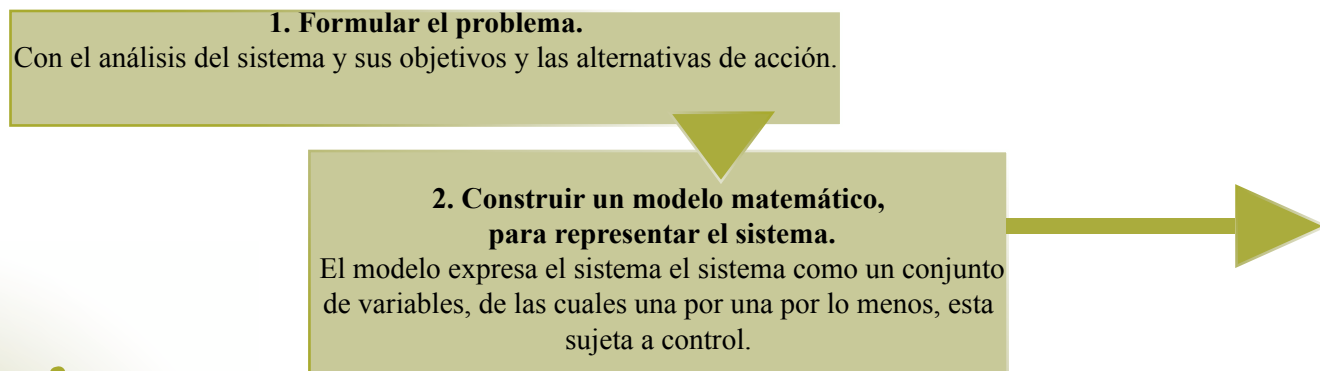
La IO enfoca el análisis de operaciones de un sistema y no solamente como un problema particular, la IO utiliza:

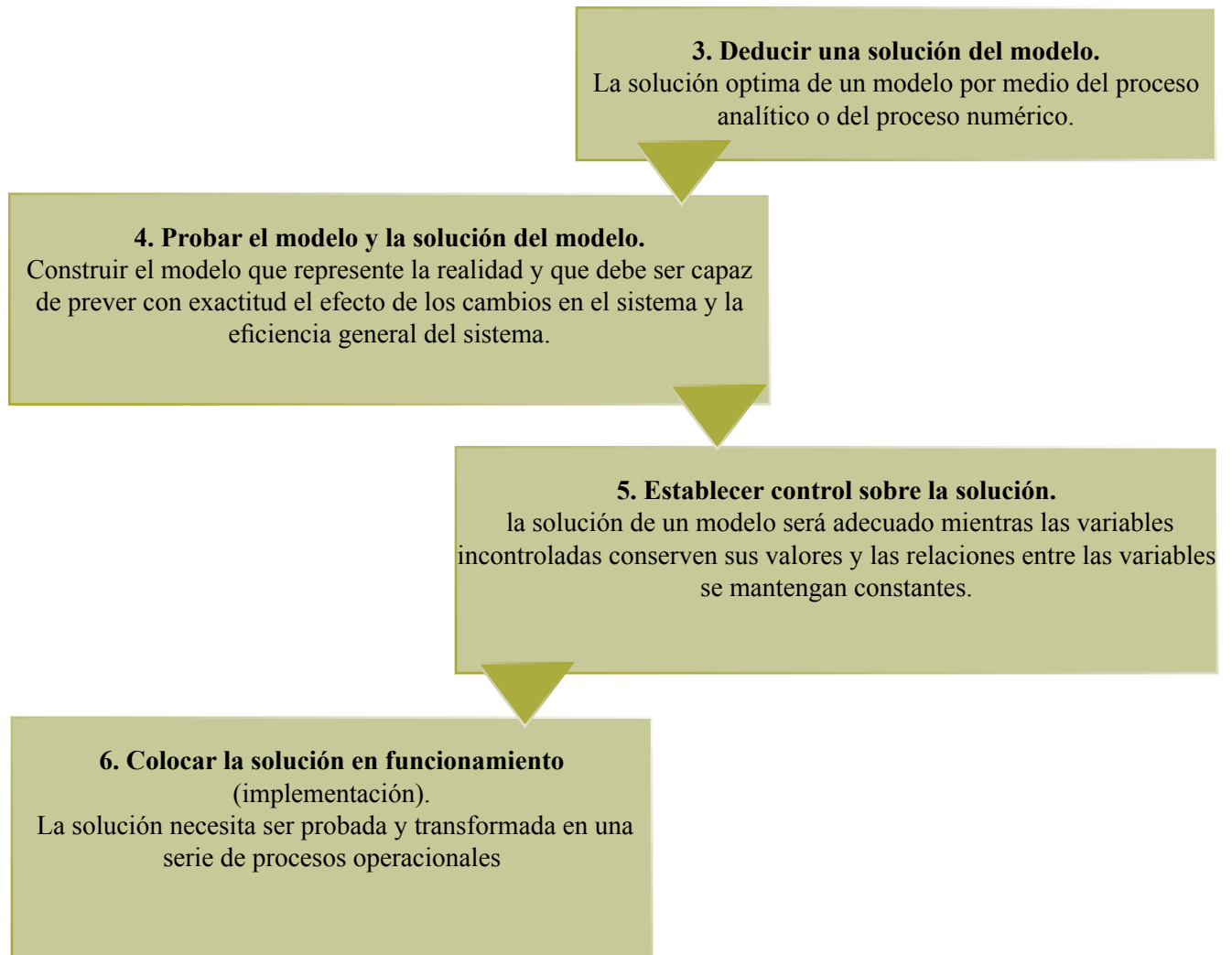


La IO es “la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos científicos a problemas que involucran las operaciones de un sistema, a modo de proporcionar a los que controlan el sistema, soluciones óptimas para el problema en cuestión”.

Las matemáticas pretenden transformar en científico, racional y lógico el proceso de decisión en las organizaciones.

La metodología de la IO utiliza seis fases:





Las principales técnicas de la IO son:

- Teoría de juegos
- Teoría de las colas
- Teoría de los grafos
- Programación lineal.
- Programación dinámica.
- Análisis estadístico y cálculo de probabilidad.


ACTIVIDAD 9
 SD2-B2

En clase:

Elabora dos situaciones empresariales, que en tu opinión, no admitan el método racional para la toma de decisiones.

BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos



Teoría de la Calidad Total



Una condición indispensable para asegurar la implantación de una estrategia de Calidad Total consiste en definir y entender con claridad lo que significa este concepto. Es decir, los directivos de una organización que se proponen implantar la Calidad Total como estrategia para competir tienen que saber exactamente lo que quieren decir cuando hablan de calidad, o de mejorar la calidad del producto o servicio, tienen que saber cómo dividir la calidad global de proyectos de mejora manejables y como medir la calidad del producto.

En la práctica, como lo refiere Richard J. Schonberger, uno de los expertos en esta materia, "... la calidad es como el arte. Todos la alaban, todos la reconocen cuando la ven, pero cada uno tiene su propia definición de lo que es".

Los diccionarios nos brindan una primera base para la formación de este marco teórico. Una de las definiciones que encontramos en el Pequeño Larousse Ilustrado nos dice que Calidad es la cualidad de una cosa. Otra acepción recogida del diccionario es que calidad significa una manera de ser de una persona o cosa. En estas definiciones implícitamente se está concibiendo a la calidad como un atributo, propiedad o característica que distingue a las personas, a bienes y a servicios, lo cual resulta ya una interesante aproximación al concepto de calidad aplicado a las organizaciones.

El organismo internacional de normalización, ISO, en su norma 8402, ha definido a la calidad como la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.

La norma precisa que entidad es una organización, llámese empresa o institución, producto o proceso. Complementando esta definición, diremos que las necesidades explícitas se definen mediante una relación contractual entre Clientes y Proveedores; mientras las necesidades implícitas se definen según las condiciones que imperan en el mercado.

Evolución de la Calidad.

De manera general, puede decirse que el concepto de calidad y su aplicación, hasta llegar al estado actual, ha tenido la siguiente evolución:

- 1 Control de calidad enfocada hacia los productos terminados.
- 2 Control Estadístico de procesos.
- 3 Control Total de Calidad o Calidad Total.



La primera etapa iniciada con la revolución industrial consistió en la inspección a los productos terminados, clasificándolos como aprobados o rechazados. Estos últimos debían ser sometidos a un reprocesamiento en caso de ser posible o simplemente eliminados.

1

La segunda etapa, iniciada en la primera mitad de este siglo, consistió en el desarrollo y aplicación de técnicas estadísticas para disminuir los costos de inspección. Con este enfoque se logró extender el concepto de calidad a todo el proceso de producción, lográndose mejoras significativas en términos de calidad, reducción de costos y de productividad. Las ventajas que ofrecía el Control Estadístico permitió ampliar su aplicación a otras áreas de la organización; sin embargo se advirtió que si bien este método mejoraba tremendamente los resultados de la empresa resultaba insuficiente para enfrentar la creciente competitividad.

2

Es así como nace el Control Total de Calidad y la idea del Mejoramiento Continuo, como una manera de tener éxito en el viaje hacia la excelencia, es decir para lograr la Calidad Total. Este concepto nació en la década de los cincuenta en los Estados Unidos, pero fue en Japón donde se desarrolla y aplica a plenitud, introduciéndose importantes y novedosos conceptos tales como:

3

- La calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- La concepción de clientes internos y clientes externos.
- La responsabilidad de la dirección en la calidad.
- La calidad no solo debe buscarse en el producto sino en todas las funciones de la organización.
- La participación del personal en el mejoramiento permanente de la calidad.
- La aplicación de principios y herramientas para el mejoramiento continuo de los productos y servicios.



BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos



ACTIVIDAD 10

SD2-B2

En equipo investigue sobre las teorías de la calidad empresarial. Elabore una presentación en power point. Preséntala ante el grupo y maestro.

Teoría de Sistemas

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.



Ludwig von Bertalanffy

Ludwig von Bertalanffy fue el primer expositor de la teoría general de sistemas, buscando una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos, con ello no se pretende solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Esta teoría no pretende buscar analogías entre las ciencias, trata de evitar la superficialidad científica que las ha estancado, un ejemplo muy claro es la extrapolación que existe dentro de estas disciplinas.

Modelos de la teoría general de sistemas

Esta teoría está basada en tres premisas básicas y en dos tipos de aportes. Las tres premisas básicas son las siguientes: los sistemas existen dentro de sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de su estructura.

En la primera premisa cada sistema realiza tareas con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en representación de una dependencia superior, a la cual pertenece.

La segunda premisa es importante porque presenta un margen amplio acerca de los beneficiados por las funciones de un determinado sistema, en ella se manifiesta que todas las organizaciones, grupos y personas físicas tengan acceso a los beneficios que ofrece el sistema.

La tercer premisa, hace referencia a la influencia que ejerce la estructura sobre las funciones que lleva a cabo un sistema, definiendo a la estructura como la relación entre las partes que conforman las organizaciones, partes como idea de sectores o áreas (gerencias, departamentos, áreas, divisiones) que están interrelacionadas y que obedecen a ciertas normas que las ordena y las nutre.

El enfoque de sistemas en administración

El enfoque de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes. Concibe a las empresas como sistemas sociales inmersos en sistemas que se interrelacionan y afectan mutuamente.

Los orígenes de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto y que todo entero forma parte de otro mayor. La teoría moderna de sistemas se desarrolló por los aportes de Ludwing Von Bertalanffy, quién indicó que no existe elemento físico o químico independiente, todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

Fue en 1954, cuando Kenneth Boulding escribió un artículo titulado "La teoría general de sistemas y la estructura científica". Este artículo es considerado de gran relevancia porque revolucionó el pensamiento científico y administrativo.

Puede definirse un sistema como "un conjunto de elementos íntimamente relacionados que actúan e interactúan entre sí hacia la consecución de un fin determinado".

Los sistemas se pueden clasificar de acuerdo con:

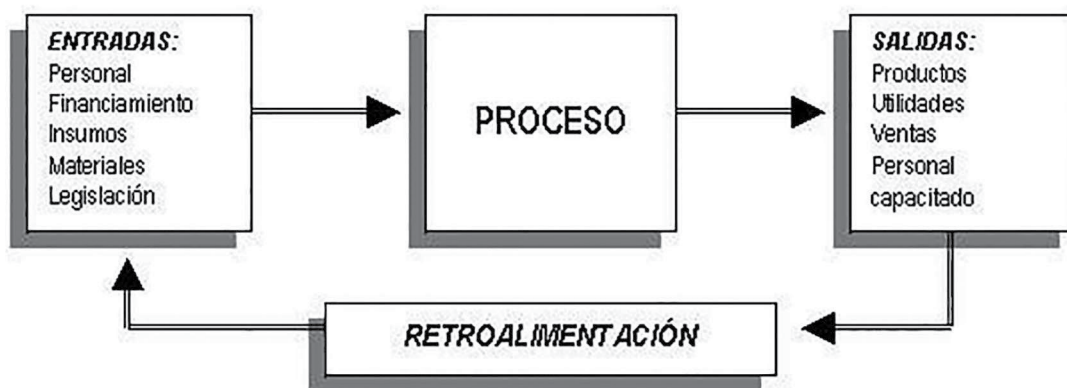
- El grado de interacción con otros sistemas: abiertos, semiabiertos o semicerrados y cerrados.
- Su composición material y objetiva: abstractos y concretos.
- Su capacidad de respuesta: activos, pasivos y reactivos.
- Su movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos.
- Su grado de dependencia: independientes e interdependientes.

En cualquier sistema se puede encontrar cuatro elementos básicos para su funcionamiento:

- Entradas o insumos: abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.
- Procesamiento: es la transformación de los insumos.
- Salidas o producto: es el resultado del proceso.
- Retroalimentación: es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta del medio ambiente.

Gráficamente, una empresa vista como sistema se representa de la siguiente manera:

Los sistemas se componen de subsistemas, por ejemplo, el cuerpo humano, que es un sistema y cuenta además con subsistemas circulatorio, respiratorio, nervioso, etc. Una empresa está compuesta por los subsistemas de finanzas, personal, mercadeo, etc.



BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos



De igual forma, todo sistema forma parte integral de otro más grande, comúnmente llamado macrosistema o suprasistema. Por ejemplo, un árbol es un sistema que forma parte del macrosistema vegetal, éste forma parte de la ecología del planeta, y así sucesivamente.



ACTIVIDAD 11

SD2-B2

En equipo realicen una investigación en un negocio local, sobre el grado de aplicación que tiene esta teoría. Elabore un reporte indicando el nombre de la empresa, el nombre del dueño, su ubicación, incluya un gráfico que ilustre dicho negocio como un sistema.

Cierre



ACTIVIDAD INTEGRADORA



De manera individual elabore de los temas de esta secuencia un mapa conceptual y un cuadro comparativo. Esta actividad te ayudará a reforzar los contenidos.



RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE EXPOSICIONES DE PROYECTO INICIAL

RASGOS A TOMAR EN CUENTA	Muy adecuado 20pts	Adecuado 15 pts	Regular 10 pts.	Poco adecuado 5 pts.	No adecuado 0 pts.
1. Diseño de la presentación es..	5	4	3	2	0
2. El contenido expresa las ideas de forma..	5	4	3	2	0
3. se utiliza video relacionado con el tema como herramienta de apoyo.	3	2	1	0	0
4. la expresión verbal o lenguaje utilizado de la mayoría de los expositores fue....	5	4	3	1	0
5. las fuentes bibliográficas que incluyen son:	1				0
6. La redacción y ortografía es...	1				0





RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDAD INTEGRADORA

INDICADORES	SÍ	NO
Presenta justificación de la elaboración.		
El desarrollo del tema es adecuado:		
Limpieza en la presentación.		
Presenta faltas de ortografía.		
Oportunidad de la entrega		
Uso de las TIC		
Cumple en gran medida con los requerimientos:		

BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos





AUTOEVALUACIÓN

Has finalizado la construcción de tu aprendizaje en este bloque y es necesario que participes activamente con tu profesor y compañeros en tu proceso de evaluación para conocer tus logros.

Reflexiona y contesta de forma individual.	Si	No	Porqué
¿Consideras que fue adecuado tu desempeño durante la construcción del contenido?			
¿Los valores y actitudes que mostraste son los adecuados y pertinentes?			
¿Mostraste en algún momento actitudes negativas o desfavorables para tu proceso de aprendizaje?			
¿En qué proceso de construcción con el grupo hiciste aportes positivos?			
¿Mostraste compromiso e interés por los trabajos encomendados por el profesor?			
¿Consideras que aumentó tu esquema de conocimiento con el estudio del bloque que has finalizado?			
¿Detectaste zonas de oportunidad para mejorar en el próximo bloque?			
¿Tu profesor y compañeros te pueden apoyar para mejorar tu desempeño?			



RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE TRABAJOS DESARROLLADOS POR EL ALUMNO DEL BLOQUE 2

Producto	Aspectos a evaluar													
	Entrega puntual		Creatividad en el planteamiento de ideas		Creatividad en la construcción de propuestas de trabajo en equipo		Uso de un lenguaje adecuado en textos y con los compañeros de clase		Adecuado proceso y análisis y síntesis de información		Excelente presentación de los trabajos		Suma parcial	
	Si (1)	No (0)	Si (1)	No (0)	Si (1)	No (0)	Si (1)	No (0)	Si (1)	No (0)	Si (1)	No (0)	=	
Actividad 1, Secuencia didáctica 1: Actividad diagnóstica														
Actividad 2, Secuencia didáctica 1: Análisis de caso, responder cuestionamientos.														
Actividad 3, Secuencia didáctica 1: Investigar diversos conceptos de administración y elaborar concepto propio.														
Actividad 4: Secuencia didáctica 1: basados en el tema visto, responda a cuestionamientos relacionados.														
Actividad 5, Secuencia didáctica 1: Complemente el mapa sobre la relación de la administración con otras disciplinas.														
Actividad 1, Secuencia didáctica 2: Investigación sobre aportaciones a la administración de diversos autores y elaboración de cuadro comparativo.														
Actividad 2, Secuencia didáctica 2: Sobre los temas vistos, responda cuestionamientos que se le proponen.														

BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos





FUENTES DE INFORMACIÓN

CHIAVENATO, I. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración (7ª ed.) México Mc Graw Hill.

HERNÁNDEZ, J., S. (2007). Introducción a la Administración (4ª ed.) México. Mc Graw Hill.

KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2001). Administración, Una Perspectiva global (11ª ed.). México: Mc Graw Hill.

MERCADO, H., S. (2008). Administración Aplicada 1, Teoría y Práctica (2ª ed.). México.

Limusa. REYES, A. (2010). Administración Moderna. México: Limusa.

TERRY, R., G. (2010). Principios de Administración. México: Patria.

DAFT, L., R. (2004). Administración (6ª ed.). México: Thomson.

DON E., H., JACKSON, S. y SOLCUM, J. (2009). Administración, un enfoque basado en competencias (9ª ed.). México: Thomson Learning.

HERNÁNDEZ, S. (2008). Teoría, Proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.

LARIS, J., F. (2002). Administración Integral (6ª ed.). México: Oasis.

MUNCH, L., y GARCÍA, J. (2008). Fundamentos de Administración (7ª ed.). México: Trillas.

<http://csalazar.org/2007/10/17/historia-de-la-administracion-en-las-antiguas-civilizaciones-3/>

<http://www.mitecnologico.com/Main/HistoriaDeLaAdministracion>

BLOQUE 2

Analizas la Administración como disciplina y sus diferentes enfoques teóricos







BLOQUE 3

Aplicas el proceso administrativo

Desempeño del estudiante al finalizar el bloque

- Argumenta las repercusiones de los procesos y los cambios políticos, económicos y sociales que han dado lugar al entorno socioeconómico actual.
- Participa en la construcción de su comunidad, propiciando la interacción entre los individuos que las conforman, en el marco de la interculturalidad.
- Aplica principios y estrategias de administración y economía, de acuerdo con los objetivos y metas de su proyecto de vida.

Objetos de aprendizaje

- Identifica las diversas fases del proceso administrativo para la aplicación en su contexto.
- Diseña las herramientas administrativas pertinentes para utilizarlas dentro de un proyecto micro empresarial.

Competencias a desarrollar

- Asume las consecuencias de sus comportamientos y decisiones
- Administra los recursos disponibles teniendo en cuenta las restricciones para el logro de sus metas.
- Aplica distintas estrategias comunicativas según quienes sean sus interlocutores, el contexto en el que se encuentra y los objetivos que persigue.
- Maneja las tecnologías de la información y la comunicación para obtener información y expresar ideas.
- Sigue instrucciones y procedimientos de manera reflexiva, comprendiendo como cada uno de sus pasos contribuye al alcance de un objetivo.
- Ordena información de acuerdo a

categorías, jerarquías y relaciones.

- Elige las fuentes de información más relevantes para un propósito específico y discrimina entre ellas de acuerdo a su relevancia y confiabilidad.
- Define metas y da seguimiento a sus procesos de construcción de conocimiento.
- Articula saberes de diversos campos y establece relaciones entre ellos y su vida cotidiana.
- Propone maneras de solucionar un problema o desarrollar un proyecto en equipo, definiendo un curso de acción con pasos específicos.
- Aporta puntos de vista con apertura y considera los de otras personas de manera reflexiva.
- Asume una actitud constructiva, congruente con los conocimientos y habilidades con los que cuenta dentro de distintos equipos de trabajo.
- Conoce sus derechos y obligaciones como mexicano y miembro de distintas comunidades e instituciones, y reconoce el valor de la participación como herramienta para ejercerlos.

Tiempo asignado: 20 horas


ACTIVIDAD 1
SD1-B3

Observa atentamente la siguiente imagen y contesta las siguientes cuestiones en relación a lo que le sucede en estas dos oficinas:





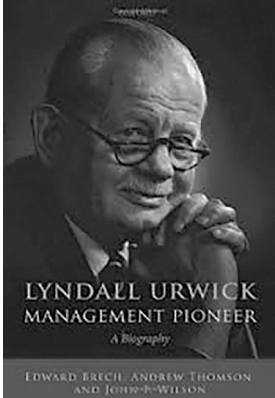
Responde las siguientes preguntas:

1. ¿Qué observas en las imágenes?

2. ¿Tú qué harías en este caso como administrador para evitar que esto suceda?

Desarrollo

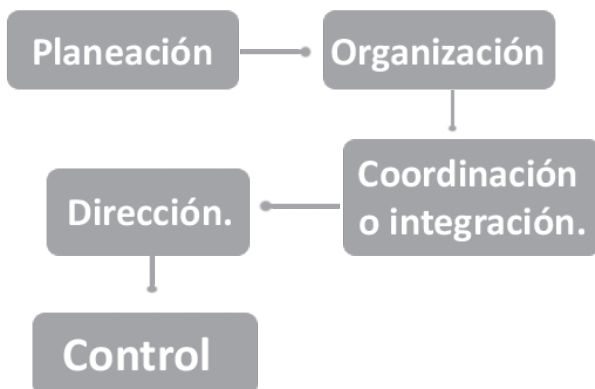
Concepto del Proceso Administrativo según diferentes autores:

		
<p>Koontz y O' Donnell</p>	<p>John Miner</p>	<p>Lyndall Urwick</p>
<p>Definen el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, designación de personal, control, organización, dirección.</p>	<p>Define el proceso administrativo con 5 elementos, planeación, organización, dirección, coordinación, control.</p>	<p>Define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con 7 elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización, comando.</p>

El estudio de las funciones de una empresa ha sido uno de los fundamentos de la teoría administrativa. La visión de sistematizar las tareas de la empresa en un proceso administrativo revolucionó la administración.

La importancia de las funciones de planeación, organización, integración, dirección y control es la versión más aceptada actualmente de la propuesta realizada por Henry Farol, misma que conserva su vigencia como una de las concepciones clave de la administración.

El proceso administrativo está formado por los siguientes pasos:



Planeación.



La planeación es la primera etapa del proceso administrativo y es una actividad mental, podemos decir que los seres humanos somos planificadores por naturaleza ya que siempre estamos pensando en lo que haremos en un determinado tiempo futuro, de manera constante e inconsciente estamos planeando lo que haremos cuando termine la clase, cuando salga de la escuela, cuando vaya a visitar a mi amigo (a) en su casa, a donde iremos de paseo el fin de semana, etc. Así como la vida personal requiere de la planeación, la vida profesional también exige definir lo que se quiere y ponerse a trabajar para lograrlo.



Concepto de Planeación:

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización” **Agustín Reyes Ponce**

“La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre los diversos cursos de acción futuros”. **Harold Knootz y Heinz Weihrich.**

La planeación formal tiene dos características:

- Es un compromiso aceptado
- Aplicación de una metodología definida.

Un buen plan se establece en función de las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Qué debemos hacer para lograrlo?

Planear es dar respuesta a las preguntas mencionadas anteriormente, para lo cual es necesario conocer la situación presente por la que atraviesa la organización (problemática) los recursos con los que cuenta (humanos, financieros y técnicos) y las limitaciones existentes (falta de tiempo, de información, de recursos, etc.), por otro lado requiere plantearse el futuro deseado estableciendo por escrito aquello que se desea lograr y la selección de los medios para lograrlo, esto es los objetivos.



Una planeación eficaz tiene las siguientes características:

- Es realista, es decir, se puede llevar a la práctica.
- Está basado en recursos y limitaciones conocidos.
- Supone el compromiso de los que participan en diseñarlo y su aplicación.
- Es flexible y puede adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.
- Sus logros y resultados pueden medirse y evaluarse.

La planeación es importante porque nos permite:

- Establecer a través de la misión y la visión de la empresa hacia donde nos dirigimos con las acciones que pretendemos emprender.
- Lograr un uso óptimo de los recursos con los que se cuenta para ser más productivos.
- Disminuir el alto nivel de incertidumbre del medio ambiente donde se desarrollará nuestra empresa y adaptarse a las condiciones cambiantes de los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, culturales, etc.
- Desarrollar estrategias frente a la competencia.
- Tener iniciativa y creatividad ante las situaciones de cambio.
- Integrar todas las decisiones de la organización.



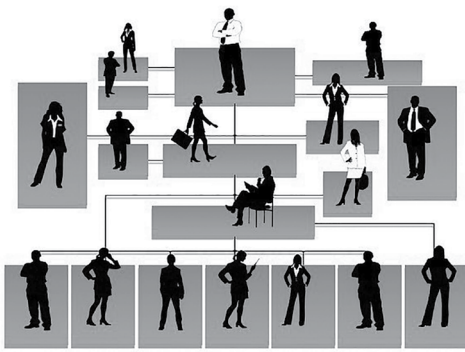

ACTIVIDAD 2
 SD1-B3

Basada en bibliografía recomendada por tu profesor, realiza una investigación referente a los siguientes aspectos de la planeación:

1. ¿Cuáles son y en qué consisten los pasos básicos del proceso de planeación?

2. ¿Cuáles son y en qué consisten los diferentes tipos de planes?





Organización.

Esta etapa del proceso administrativo consiste en decidir que recursos y actividades son necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, distribuir recursos, definir funciones y tareas así como clarificar autoridad y responsabilidad.

Cuando se utiliza la palabra “organización”, lo hacemos en dos sentidos; el primero cuando nos referimos a una empresa o grupo funcional, por ejemplo un negocio, un hospital, una empresa gubernamental o un equipo de béisbol. En el segundo sentido se aplica a el proceso de organizar, es decir, la forma en que se dispone del trabajo y se asigna entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos de la misma.

Definición Organizar es:

- “La estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”, **Agustín Reyes Ponce**.
- “Establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo”, **Terry & Franklin**
- Organizar una empresa es coordinar todas las actividades o trabajos que se realizan en ella para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación.



El objeto de la organización consiste en hacer que cada uno de los miembros de la empresa conozca las actividades que va a ejecutar.

Cuando la asignación de funciones es definida, el logro de los objetivos es más eficiente ya que no existen dudas acerca del trabajo que se debe realizar, se eliminan las malas interpretaciones acerca de quién es la persona que va a hacer algo, incluso se pueden fijar las relaciones de trabajo que las personas tendrán dentro de la empresa.

Así cada individuo puede obtener información acerca del lugar en donde debe desempeñar sus funciones, puede conocer sus relaciones, a quién debe recurrir para supervisión y también, con sus subordinados de quienes puede depender para le ejecución de las actividades.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para la mayoría de los directivos el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles;

- Primero, al definir la naturaleza y el contenido de los roles organizacionales.
- Segundo lugar, los roles que se les pide a las personas que desempeñen deben estar diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar de forma interrumpida, con eficacia y eficiencia en grupos.

De manera general, el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana.

Características a tener en cuenta al estructurar la organización:

1. **Carácter específico:** La estructura debe ser diseñada a la medida de la organización de que se trate, en función de sus características específicas.
2. **Carácter dinámico:** Toda buena organización se desarrolla y permanentemente cambia. Por eso la estructura debe ser flexible para que pueda soportar los cambios que se producirán en el futuro.
3. **Carácter humano:** Al diseñar la estructura de una organización, se debe tener en cuenta las aptitudes de las personas que la integran o que la integrarán en el futuro. No es bueno esquematizar primero el organigrama y recién después fijarse quien ocupara cada posición del mismo. De obrar así, se estaría cayendo en organizaciones formales rígidas, constituidas por seres rectangulares.
4. **El ascenso en la organización:** Los caracteres dinámico y humano, llevan a un típico problema organizacional: el del ascenso de las personas de un nivel jerárquico a otro. Un hombre puede estar preparado para desempeñar su cargo actual, pero no el inmediato superior. Por ejemplo si un excelente médico clínico asciende a director del hospital, es altamente probable que sea un mal administrador (cambiarán significativamente los requerimientos que se harán en él). El hombre siempre busca ascender, sin advertir que así llegara a un terreno que no domina. Allí fracasará, y en lo sucesivo, no ascenderá más.
5. **Orientación hacia los objetivos organizacionales:** Para que el accionar de la organización sea efectivo, los objetivos organizacionales deben prevalecer sobre los departamentales.
6. **Asignación de responsabilidades:** Para que haya responsabilidad, debe existir la correspondiente autoridad. La responsabilidad no se delega, sino que se asigna como inherente al cargo.
7. **Unidad de mando:** Ningún empleado puede responder a más de un superior, en consecuencia recibirá todas las instrucciones por inmediato de un solo superior.

La mayoría de los autores manejan los términos organización formal, que atribuyen a la estructura intencional de relaciones de trabajo establecidos por la dirección o gerencia de la empresa para lograr sus objetivos y por otro lado establecen la existencia de una organización informal, cuando se refiere a la red de relaciones personales y sociales de amistad, que ni están establecidas ni son requeridas por la autoridad formal, pero que se producen en forma espontánea debido a la necesidad de afecto de los individuos.

Las herramientas más importantes cuando pretendemos organizar una empresa son:

1. El organigrama.
2. Departamentalización.



El organigrama es una gráfica que representa la estructura formal de una empresa.

Recibe diversos nombres como cartas de organización, organigramas u organogramas, Gómez Ceja lo define como: “Una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan”.

Estos organigramas nos ayudan en la tarea de identificar y relacionar las diferentes partes de las organizaciones.

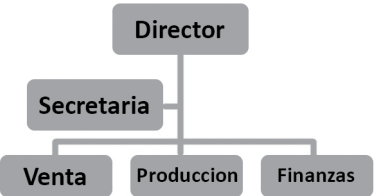
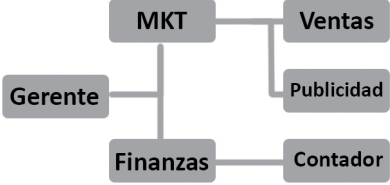
Pasos para elaborar un organigrama.

- Elaborar una lista de funciones y sub funciones probables.
- Compararla con una lista de comprobación.
- Preparar cuadros o plantillas.
- Confeccionar el organigrama.


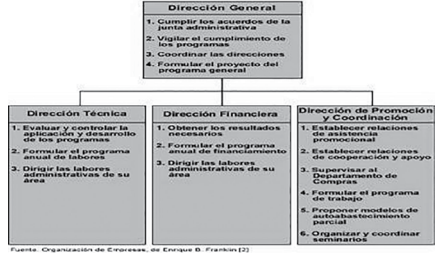
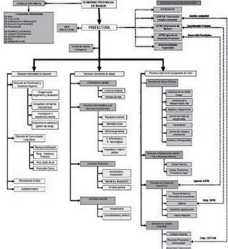
Contenido. Todos los organigramas deben contener los siguientes datos: Título o descripción condensada de las actividades, fecha de formulación, nombre de quien lo elaboró, aprobación, explicación de líneas y símbolos especiales.

La departamentalización consiste en determinar la cantidad y tipo de departamentos con los que contará la empresa, dependiendo principalmente del recurso financiero.

Tipos de organigramas:

<p>a) Vertical: Es el que muestra la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles desde el más alto al más inferior. De arriba en dirección hacia abajo (norte- sur).</p>	 <pre>graph TD; Director[Director] --- Secretaria[Secretaria]; Director --- Ventas[Venta]; Director --- Produccion[Produccion]; Director --- Finanzas[Finanzas];</pre>
<p>b) Horizontal: Se aprecia e interpreta en dirección de izquierda a derecha.</p>	 <pre>graph LR; Gerente[Gerente] --- MKT[MKT]; Gerente --- Finanzas[Finanzas]; MKT --- Ventas[Ventas]; MKT --- Publicidad[Publicidad]; Finanzas --- Contador[Contador];</pre>



<p>c) Circular: Es aquel en el que se sitúa al ejecutivo en el centro del círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical formando una serie de círculos concéntricos alrededor del ejecutivo jefe.</p>	
<p>d) De Bloque: Tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios reducidos.</p>	 <p>Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franken [2]</p>
<p>e) Mixtos: Se representa la estructura de una empresa utilizando combinaciones verticales y horizontales.</p>	

Los métodos más comúnmente utilizados para realizar el agrupamiento del trabajo en departamentos o funciones son los siguientes:

<p>a) Funcional: Se realiza de acuerdo a las actividades principales del organismo como son producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos. Generalmente se utiliza a niveles altos de la organización.</p>	<p>b) Por producto: Consiste en organizar las funciones alrededor de determinados productos o líneas de productos, en un supermercado tenemos abarrotes, lácteos, carnes, hogar, discos, libros, perfumería, etc.</p>	<p>c) Territorial o geográfica: Se divide el trabajo según las localidades o áreas geográficas que abarca la compañía, una casa comercializadora puede tener un representante de la zona sur, norte, centro, etc.</p>	<p>d) Por clientes: Las empresas crean departamentos para poder atender adecuadamente a sus clientes. En una tienda de ropa existe un departamento de caballeros, damas, niños, niñas, y bebés</p>	<p>e) Por equipos y procesos: Se refiere a las diversas etapas de fabricación de un producto, por ejemplo en una fábrica de zapatos: cortado, cocido, engomado, etc</p>
--	--	--	---	--

En equipos mixtos de cinco integrantes realicen la siguiente actividad:

- a) Seleccionen un proyecto para el inicio de una microempresa que sea de interés general para el equipo.
- b) Determinen los objetivos a lograr y las actividades a realizar.
- c) Establezcan quien será el líder y dividan el trabajo.
- d) Dibujen su organigrama.
- e) Fijen los tiempos en que se deben realizar las actividades.
- f) Señalen como van a darse cuenta si se lograron los objetivos que deseaban alcanzar.
- g) Concluyan la importancia de lo que acaban de hacer.

Integración.

En esta parte del proceso administrativo se ejecuta o realiza todo aquello que se ha planeado y organizado.

Definición de Integración:

- Obtener y articular los elementos materiales y humanos que la planeación y la organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social” **Agustín Reyes Ponce.**



- “La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar planes” **Munch Galindo y García Martínez.**
- “La materialización u objetivación de lo planeado y organizado sobre actividades humanas y elementos materiales, tratando de coordinar los fines empresariales con los trabajadores” **Mier y Terán.**

La importancia de esta función administrativa se encuentra en el hecho de que es la parte en donde se busca proveer permanentemente a la empresa de los recursos adecuados para su buen funcionamiento.

Estos recursos son los recursos humanos, financieros y materiales.



Los recursos humanos



Cualquier organismo social debe otorgar prioridad a los recursos humanos de que dispone.

El recurso humano es decisivo para cualquier fase de la operación de las empresas.

Por su naturaleza son los más complicados para su administración, ya que éstos a diferencia de los recursos materiales, se contratan y no se adquieren en propiedad, esto quiere decir que se basa en la buena disposición de las personas para trabajar a cambio de una remuneración económica.

Lo más importante es contar con recursos humanos que sean los más apropiados para desempeñar los puestos de la estructura organizacional.

Por esto es importante seguir los pasos del proceso de integración de personal, para asegurar que las personas que se integren al equipo de trabajo sean las más apropiadas.



Este proceso consta de los siguientes pasos:

a) *Reclutamiento*: Tiene por objeto hacer de las personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos ideales a ocupar un puesto vacante en ella, haciéndolos conocidos a la misma y despertando en ellos el interés necesario para participar las siguientes partes del proceso.

b) *Selección*: Tiene como objetivo escoger de entre los diferentes candidatos, aquella persona que para el puesto vacante sea el más competente.

c) *Inducción*: Su finalidad es articular y armonizar al nuevo empleado al grupo de trabajo al que pertenecerá, en la forma más rápida y adecuada posible.

d) *Contratación*: Es la formalización de la relación laboral entre un patrón y un trabajador por medio de un documento llamado contrato de trabajo.

e) *Desarrollo*: Busca desenvolver las cualidades que cada persona tiene para obtener la máxima realización posible, tanto en el aspecto de la productividad para la empresa, como de logros personales para cada individuo.

Los recursos financieros. La administración financiera consiste en obtener de manera oportuna y en las mejores condiciones de costo, recursos financieros para cada departamento de la empresa con el propósito de que las tareas se lleven a cabo de la manera más correcta posible, se eleve la eficiencia y eficacia de las operaciones y de esta manera se satisfagan los intereses de quienes reciben los bienes o servicios.

En pocas palabras los recursos financieros son aquellos de carácter económico y monetario que la empresa necesita para el desarrollo de sus actividades.



La planeación de la administración financiera abarca básicamente el estudio de las fuentes de financiamiento de la empresa, esto es, de donde la empresa logrará obtener las cantidades de dinero necesarias para poder trabajar adecuadamente,

BLOQUE 3

Aplicas el proceso administrativo



el manejo del crédito y la determinación del capital de trabajo o circulante.

Una empresa cuenta con varios medios de financiamiento, a corto plazo pueden ser proveedores, préstamos directos y descuentos; a largo plazo acciones, bonos, reinversión de utilidades, venta de activo fijo e hipotecas.

Un ejemplo sencillo de esto es como cuando deseas ir al cine con tus amigos pero no tienes dinero, lo que necesitas buscar es cómo conseguirlo y estudias tus posibles opciones, le pides a tu mamá, a tu papá, pides prestado a un amigo o bien trabajas para conseguirlo, una vez que lo obtuviste piensas como gastarlo, la entrada al cine, palomitas, refresco o un chocolate, y al final logras tu objetivo que es divertirte. Así la empresa busca donde obtener esos recursos, los utiliza de la mejor manera posible y logra sus objetivos.

Los recursos materiales

La administración de recursos materiales consiste en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la calidad y cantidad requeridas, los bienes y servicios para cada unidad orgánica de la empresa de que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas y de elevar la eficiencia de las operaciones.

Las funciones más importantes de la administración de recursos materiales son las siguientes:



- 1) **Planeación de bienes y servicios:** Consiste en prever las necesidades actuales y futuras de bienes y servicios de la empresa, desde un escritorio, maquinaria, instalaciones, luz, teléfono, agua, etc. Aquí te preguntas ¿qué es necesario?
- 2) **Investigación y análisis:** El principal objetivo de esta función es el conocimiento de las cualidades y cantidades de los bienes y servicios existentes en el mercado, su localización, etc. Se investiga las características y los antecedentes de los proveedores, se evalúan las alternativas y se seleccionan las más convenientes. La pregunta es ¿En dónde y cómo comprar aquello que es necesario?
- 3) **Formalización:** Se refiere a la concretización de la decisión y constituye el compromiso legal que se genera entre la empresa y los proveedores. Esto es realizar la compra y un contrato de compra-venta para protegerse de posibles problemas, incluyendo las garantías.
- 4) **Supervisión:** Su propósito es procurar que los bienes y servicios se entreguen o se presten en el tiempo y lugar convenidos, con las características específicas, con las cualidades requeridas y en las cantidades solicitadas. Vigilar que el contrato de compra-venta se lleve a cabo sin mayores problemas.
- 5) **Almacenamiento y control de inventarios:** Consiste en planear, organizar y controlar la recepción, almacenamiento, envíos y registro de los bienes adquiridos por la empresa, abarcando las funciones de recepción, almacenamiento, despacho y registro. Los bienes deben permanecer dentro de la empresa y ser útiles a ella.



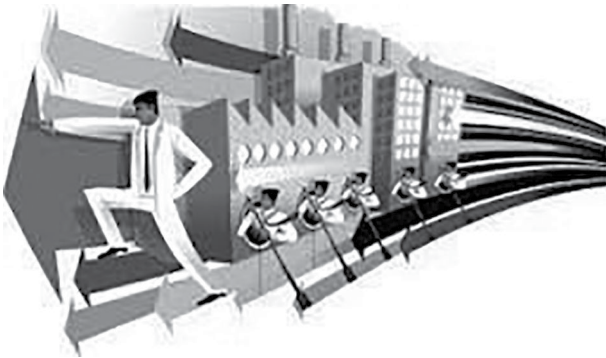
Los recursos técnicos o tecnológicos.

Los recursos técnicos son los procedimientos y las formas de hacer las cosas dentro de la empresa, esto es las diferentes maneras en que los recursos humanos, financieros y materiales se relacionan entre sí para lograr los objetivos de la empresa. Dentro de estos se encuentran los procesos de producción y administración principalmente, aunque en los últimos años han tomado importancia los de carácter informático o sea aquellos que se refieren al manejo de la información dentro de la empresa.




ACTIVIDAD 4
SD1-B3

En equipos mixtos de cinco personas realiza el siguiente ejercicio. En base a la actividad 3, secuencia didáctica 1, para el desarrollo del proyecto de microempresa, determinen los recursos necesarios para lograr los objetivos planteados utilizando el siguiente formato:

Dirección.

Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y motivación. Esta fase es importante ya que pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a través de ella se logran las formas de conducta

más deseables en los miembros de la estructura organizacional, además de que una dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad ya que a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Lograr que el personal coopere para alcanzar una meta común es la tarea de dirigir, por esto es importante tener perfectamente claro lo que significa ser líder o tener liderazgo.

- Liderazgo es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones, se define también como el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas.



- Liderazgo es una habilidad que requieren todas las organizaciones: la dirección de un país, de un organismo internacional, la gerencia de una compañía , el jefe de un departamento, el promotor de una causa social el presidente de un partido político, el maestro de un salón de clase, el coordinador de un comité dentro de la organización, etc.

- Líder es la persona que posee la habilidad del liderazgo y logra generar el cambio más eficaz en el desempeño del grupo.



Existen diferentes tipos de líder que son el democrático, el autocrático y el “dejar hacer”. Sin embargo ser líder no depende solamente de la persona que conduce sino de tres condiciones simultáneas: la personalidad del que dirige, la tarea que se desempeña y la madurez de los subalternos.

Como las tres condiciones nunca son iguales, sino que se requiere diagnosticarlas para cada caso específico, se desarrolló la idea del liderazgo situacional, los líderes tienen cuatro tipos de destrezas:

1. **Atención mediante la visión:** Esto significa ser capaz de captar la atención de los demás a través de una visión o serie de intenciones relacionadas con la misión, metas o dirección.
2. **Significado mediante la comunicación:** Esta aptitud implica el control del significado. Para que otros capten sus ideales y se adhieran a ellos, los líderes deben saber comunicar su visión.
3. **Confianza mediante el posicionamiento:** Es decir el control de la confianza. Ésta es esencial en todas las organizaciones. El principal determinante de la confianza es la credibilidad.

4. **Despliegue del yo:** Esta cuarta aptitud se refiere al control de sí mismo, es decir, al conocimiento de las habilidades propias y su uso eficaz.

El **administrador** debe ser un líder y como tal utiliza tres mecanismos para ejercer su papel de dirigir a los demás: la autoridad, el poder y la influencia. Definiremos influencia como las acciones o ejemplos que directa o indirectamente producen un cambio en el comportamiento o actitud de otra persona o grupo. El poder lo podemos entender como la capacidad de ejercer influencia. Tener poder es tener la capacidad de hacer cambiar de comportamiento o de actitud a otros individuos.

La **autoridad formal** es un tipo de poder. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición de dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas. La autoridad está relacionada con la posición que se ocupa y no con la persona que la desempeña. No puede haber personas de autoridad sino personas a las que se les asigna autoridad, por lo que se presentan de cuatro formas: autoridad de línea y staff, autoridad formal e informal.

La **autoridad de línea** es la que tiene un administrador para dirigir las acciones de un subalterno y la staff es la que existe para apoyar, asesorar y ayudar a los departamentos de línea para el logro de los objetivos.

La autoridad formal es la legalmente establecida por la organización para un determinado puesto en su estructura, a donde se asignan ciertas tareas y responsabilidades, la autoridad informal en cambio, es la autoridad natural que poseen ciertas personas en la organización sin un puesto legalmente definido.

Las organizaciones han comprendido que el factor del liderazgo es particularmente importante por su efecto sobre el logro de los resultados, sin embargo uno de los temas clave en la dirección es cómo lograr el compromiso del personal con la organización, la respuesta está en la motivación.

Motivación es lo que nos mueve a actuar, es el móvil de nuestras acciones.

La motivación que le corresponde al jefe promover se denomina extrínseca, mientras que la que cada persona desarrolla independientemente de los demás se denomina intrínseca. Quien dirige debe procurar que las personas que selecciona posean motivaciones que las impulse a fijarse metas, mejorarse y comprometerse, independientemente de quien los supervise. Un buen administrador se rodea de personas con motivaciones intrínsecas y promueve las extrínsecas.

La comunicación se convertirá en este caso en el enlace perfecto para el liderazgo y la motivación, ya que no pueden existir los líderes que puedan motivar a su personal sin una comunicación efectiva. Es importante señalar que el éxito de una organización puede estar basado en el proceso de comunicación que la empresa adopte.

La comunicación se puede definir como la transmisión de ideas, información, conocimiento o emociones por medio de símbolos de una persona a otra. Las empresas no pueden existir sin comunicación.




ACTIVIDAD 5
SD1-B3

De manera individual realiza la siguiente investigación en diferentes fuentes bibliográficas sugeridas por tu maestro o en Internet:

1. ¿Cuáles son y en qué consisten los diferentes tipos de líderes?

2. Las teorías de la motivación de Abraham Maslow y Federick Herzberg.

3. Describe en que consiste el proceso de comunicación, cuáles son sus elementos y dibuja sus formas de esquema.



Control

La quinta fase del proceso administrativo se llama control, al igual que las otras etapas que ya hemos estudiado, el control es muy importante ya que permite establecer medidas correctivas para lograr alcanzar los objetivos organizacionales con éxito, su aplicación es general, logra definir las causas de las desviaciones y lo que es más importante permite registrar las experiencias para que no nos sucedan en el futuro, lo que nos permite entonces importantes ahorros en nuestras inversiones de tiempo, dinero y esfuerzo. El control es útil para evitar incumplimientos, desperdicios, improductividad, pérdidas, errores humanos o fallas técnicas.

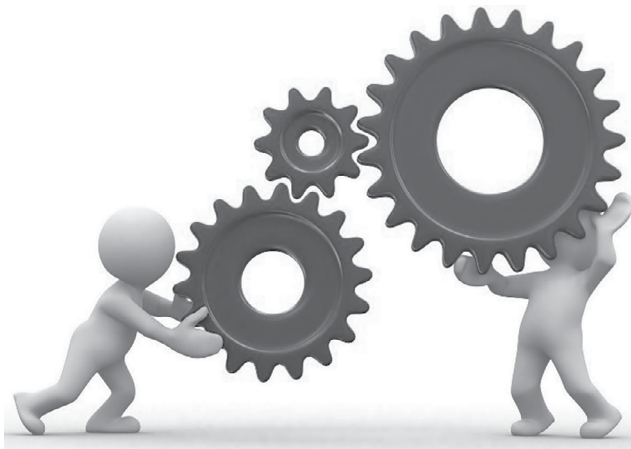


Según diferentes autores el control se define:

- “El control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas”. (George R. Terry).
- “Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos”. (Henry Fayol).
- “Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con un plan”. (Koontz & O’Donnell).
- “La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente”. (Robert C. Appleby).
- “El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias”. (Robert B. Bucéle).

Proceso de control

El proceso de control consta de cuatro pasos:



1.- Establecimiento de estándares y patrones. Los estándares son criterios de desempeño, se utilizan los objetivos establecidos en la etapa de planeación como base para determinarlos. Nos sirven para tener una base de comparación que nos permita saber si se está en el camino correcto hacia la meta. Un ejemplo es determinar el número de unidades diarias que se deben de producir en una fábrica de cuadernos; supongamos que es de 2,000 unidades, este número nos servirá entonces para saber si se está produciendo la cantidad de producto necesaria para tener las utilidades esperadas.

2.- Medición del desempeño. Consiste en medir lo que realmente se ha hecho, siguiendo con el ejemplo anterior,

sería llevar un calendario y contar el número de cuadernos que se han producido diariamente.

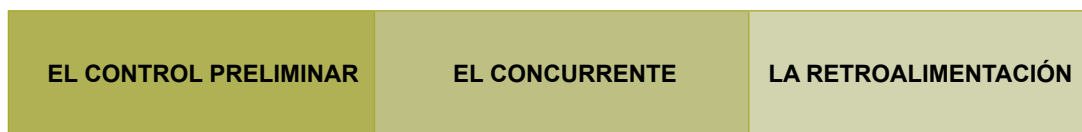
3.- Comparación contra lo realizado. En este paso se compara el estándar contra el desempeño; por ejemplo, si el estándar son los 2,000 cuadernos, el día lunes se produjeron 1,900, ¿se logró la meta?

4.- Corrección de las desviaciones. En este punto lo que se hace es buscar estrategias que nos permitan lograr los estándares, si es que no se lograron o mejorar el desempeño para mantenerlos o superarlos. Por ejemplo, si nos faltaron de producir 100 cuadernos, ¿qué podemos hacer?:

- Revisar el trabajo de las personas.
- Trabajar horas extra.
- Darle mantenimiento a la maquinaria.
- Motivar a los trabajadores, etc.

Tipos de control

Se identifican tres tipos de control administrativo:



El control preliminar tiene lugar antes de que inicien las operaciones e incluye la elaboración de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas en forma adecuada.

Las políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas se lleven a cabo suponen como medidas de control el establecimiento de un criterio de actuación, los manuales de organización son un ejemplo de control preliminar, dado que establecen la forma en que la organización debe desarrollar sus actividades y tareas: definen funciones, precisan responsabilidades, señalan límites, etc. son una manera de prevenir y evitar desviaciones de un plan deseado.

Una de las modalidades más importantes del control preliminar son los presupuestos, que no son otra cosa que un plan de acción que se expresa en términos numéricos y que comprende un período con el que puede compararse la actuación real.

Los presupuestos pueden clasificarse en dos grandes categorías presupuestos de operación y presupuestos financieros. Es importante no olvidar que todo presupuesto es una estimación deseada con la que se medirá el desempeño.

El control concurrente tiene lugar durante la fase de acción o de ejecución de los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran. El ejemplo más típico de esta modalidad es el establecimiento de un sistema de información administrativo.

El control de retroalimentación se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir las posibles desviaciones futuras a partir del estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica usar información de los resultados para corregir posibles desviaciones futuras. Uno de los procedimientos más utilizados para el control de retroalimentación son las auditorías, las cuales, tanto internas como externas, son uno de los medios de contar con una opinión objetiva e independiente para evaluar el desempeño o los logros de las actividades de la empresa.





ACTIVIDAD 6
SD1-B3

En equipos mixtos de tres personas realicen lo siguiente:

1. Para el proceso de control estudiado realicen un ejemplo que tenga que ver con el logro de objetivos en el quehacer cotidiano de la casa o en la escuela.

2. Establezcan un ejemplo de cada uno de los diferentes tipos de control y de qué manera lo utilizarían.

Cierre



ACTIVIDAD 7
SD1-B3

En equipos mixtos de cinco integrantes se sortearan los siguientes casos y respondan las preguntas planteadas. Posteriormente preparen una exposición para presentar al grupo.

5 empresas mexicanas de éxito

Best Day y Michel Domit son algunas de las empresas nacionales más destacadas. Conoce cómo han llegado a la cima.

POR: ELIE SMILOVITZ @SMILOVITZ

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) mexicanas son responsables de generar más del 50% del Producto Interior Bruto (PIB) de México y al menos siete de cada 10 empleos en el país, según cifras de la Secretaría de



Economía (SE) y del INEGI, respectivamente.

Por ello, no debe sorprendernos que algunos de estos negocios, que comienzan muchas veces como pequeñas empresas familiares puedan llegar a cotizar en Bolsa o, bien, a convertirse en grandes empresas, como las zapaterías Michelle Domit o la agencia de viajes Best Day.



A continuación presentamos algunos casos de éxito de empresas mexicanas que han logrado crecer de forma destacada y que tienen altas probabilidades de cotizar en Bolsa si deciden incluir la emisión de acciones o deuda en sus estrategias corporativas.

Michel Domit

Esta podría ser considerada una historia de emprendimiento exitoso. Pasó de taller a una gran empresa.

POR: ELIE SMILOVITZ @SMILOVITZ

El taller fundado por Antonio Domit en el garaje de su casa hace 82 años, llegó a convertirse en la principal fábrica de calzado en piel de México.

La supervivencia de la empresa en su etapa inicial se vio comprometida tras la muerte de Antonio Domit, pero con base en un branding que vendía el nombre 'Michel Domit' como una marca de calidad, además de una expansión de la línea de productos durante la década de los 70, la empresa familiar -dirigida por Michel, el hijo de Antonio-, comenzó a ofrecer a los consumidores jóvenes todo tipo de productos de piel, no sólo zapatos. Además, la introducción de productos para dama también reforzó su presencia en el mercado.

De esta manera, Michel Domit fue capaz de hacer frente a la feroz competencia de diseñadores internacionales reconocidos que habían penetrado el mercado nacional. Primero, con la fábrica de piel y, posteriormente, con la apertura de puntos de venta bajo la marca 'Michel Domit' y la ampliación de la cartera de productos.

Hoy, esta peletera mexicana cuenta con más de 30 puntos de venta propios en la zona metropolitana de la Ciudad de México y con un plan de expansión nacional que incluye ciudades como Cancún y Acapulco.

Por eso, cotizar en Bolsa puede ser atractivo para la compañía, que deberá financiar la apertura de nuevas tiendas, aunque, por otro lado, ofrece a inversores particulares la posibilidad de abrir puntos de venta en locales previamente aprobados por la dirección. Es decir, Michel Domit ya está buscando financiación en el mercado, aunque, de momento, lo hace a través de la venta de franquicias y no de la emisión de deuda o acciones en Bolsa.

Prenda segura

En dos años abrió siete establecimientos y ya cuenta con un sistema de franquicias.

POR: ELIE SMILOVITZ @SMILOVITZ

El sector prendario es uno de los que más creció en México durante 2011, impulsado por una baja tasa de bancarización en el país. Mientras que sólo cuatro de cada 10 mexicanos van al banco los demás piden préstamos o financiamiento en otro tipo de establecimientos, entre ellos, las casas de empeño.

Prenda Segura es una empresa de empeño creada en 2008 con capital 100% mexicano, que solicita sólo una identificación oficial y un bien físico para empeñar como condiciones para prestar dinero a mayores de edad.

Su estrategia le ha reportado un crecimiento acelerado. Abrió siete establecimientos en sus primeros dos años de vida y, en la actualidad tiene un esquema de venta de franquicias nacional e internacional, además de una tienda virtual, en donde vende los bienes que no son recuperados por sus dueños.



Las joyas de la abuela, los centenarios de oro o las onzas de plata no son los únicos bienes que pueden empeñarse. Según Raúl Lima, CEO de Prenda Segura, el oro representa apenas entre un 10 y un 20% del total de bienes empeñados en sus establecimientos, que aceptan todo tipo de bienes, desde electrodomésticos hasta motocicletas y coches.

Prenda Segura ya comenzó su expansión internacional a Estados Unidos y forma parte de la Asociación Nacional de Comerciantes de Prendas (National Pawn Brokers Association), la organización paraguas del sector prendario norteamericano.

De continuar el ritmo de crecimiento previsto por sus directivos, Prenda Segura podría evaluar la posibilidad de emitir acciones o deuda en la Bolsa para incrementar su financiación y expandir su red de casas de empeño. Sin embargo, la empresa a vencer en este sector en México –sin contar al Monte de Piedad– es First Cash Financial, una empresa de capital norteamericano con 500 sucursales en el país y 230 en Estados Unidos.

Best Day

La tecnología es su mayor aliada y a través de ella se ha colocado como la agencia de viajes más grande de México.
POR: ELIE SMILOVITZ @SMILOVITZ

Esta empresa de viajes fundada en 1984 en Cancún ha aprovechado las nuevas herramientas tecnológicas para vender sus paquetes vacacionales. La estrategia de quioscos virtuales, en donde los clientes pueden interactuar con las ofertas y reservar sus vacaciones, a través de pantallas touch screen, se introdujo en los 90 con gran éxito. Posteriormente, el portal de internet de Best Day, que recibe más de 60 millones de visitas por año, han transformado a la tecnología en la principal aliada de esta empresa de viajes.

A la fecha, Best Day Travel es la agencia de viajes más grande del país. Cuenta con acuerdos internacionales con algunos de los principales touroperadores en Estados Unidos y Europa, y con una serie de alianzas con agencias locales. Tiene presencia en varios países y una red propia de autobuses y camionetas para trasladar a sus clientes desde las terminales hacia los hoteles.

Su negocio principal se centra en los viajes dentro de la zona del Caribe mexicano, de forma particular en Cancún y Playa del Carmen. Pero, gracias, precisamente, a los convenios que tienen con agentes de viajes en otras zonas del país y del mundo, ofrece, a través de su página, una variedad muy amplia de destinos y comparte los beneficios de venta de esos paquetes con sus múltiples socios.

Según la compañía, entre 2011 y 2012 atendió a cerca de 3 millones de clientes y su nómina alcanzó los mil 400 empleados.

El crecimiento sostenido de Best Day y su estrategia de expansión le permitirían emitir deuda o vender acciones en Bolsa. Sin embargo, a diferencia de empresas en otros sectores, en los que la compra de materiales y activos fijos resulta imprescindible para crecer, y, por tanto, la financiación pública es una opción muy atractiva, Best Day se vale de la tecnología para tener un costo operativo menor y sostener sus beneficios, lo que implica que esta empresa no necesariamente contempla cotizar en la Bolsa, a pesar de su éxito.

Grupo Martí

Análisis de casos

POR: ELIE SMILOVITZ @SMILOVITZ

Esta empresa mexicana conglomerada varios negocios vinculados al deporte, como las tiendas de equipamiento deportivo Martí y los gimnasios Sports City, además de las marcas Fitness Total y Sportravel.

Durante la más reciente junta de accionistas, celebrada a principios de este mes de agosto, se planteó la posibilidad de que Grupo Martí dejara de cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y cancelara el registro de sus acciones en el Registro Nacional de Valores.

A diferencia de las empresas anteriores, Martí podría salir de Bolsa tras una oferta de compra realizada por el



multimillonario empresario mexicano Alfredo Harp Helu, quien ha ofrecido comprar el 100% del grupo a un precio que oscila los 11.8 pesos por acción.

Aunque la operación aún debe autorizarse por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), así como por los accionistas del Grupo Martí, de concretarse, Harp Helu ha manifestado su intención por retirar las acciones de la Bolsa.

De esta forma, la empresa de deporte líder en México podría dejar de cotizar en un futuro cercano.

Vesta

En 14 años vio crecer su negocio de tal forma que ya cotiza en el mercado de valores.

POR: ELIE SMILOVITZ @SMILOVITZ

Vesta es una empresa que acaba de comenzar a cotizar en Bolsa y, aunque es una empresa nacional, no se conformó de forma exclusiva por capital 100% mexicano.

El camino de Vesta ha sido muy distinto al de la pequeña empresa que crece poco a poco hasta convertirse en una grande, como ocurrió a Michel Domit. En el caso de esta inmobiliaria especialista en industria, el periodo de tiempo que transcurrió entre su creación y su salida al parquet fue de apenas 14 años.

Corporación Inmobiliaria Vesta nació en 1998, pero desde un primer momento su estrategia y visión se centraron en desarrollar propiedades inmobiliarias en parques industriales, un proyecto grande que requería grandes sumas de capital. Por eso, desde el principio Vesta buscó captar fondos y un año después de constituirse logró obtener un préstamo de GE Capital, al que posteriormente siguieron fuertes inversiones de empresarios privados, como Ned Spieker y de empresas como Nestlé.

En julio de este año, Vesta finalmente salió a la Bolsa con la idea de colocar 203 millones de acciones con un valor de casi cinco mil millones de dólares (mdd).

Se pide:

- Analiza el caso y lo resuelve con éxito.
- Integra todas las etapas del proceso administrativo.
- Participa en el equipo para resolver el caso de estudio.





RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDAD INTEGRADORA

RASGOS A TOMAR EN CUENTA	Muy adecuado 20pts	Adecuado 15 pts	Regular 10 pts.	Poco adecuado 5 pts.	No adecuado 0 pts.
1. Diseño de la presentación es..	5	4	3	2	0
2. El contenido expresa las ideas de forma..	5	4	3	2	0
3. Se utiliza video relacionado con el tema como herramienta de apoyo.	3	2	1	0	0
4. La expresión verbal o lenguaje utilizado de la mayoría de los expositores fue....	5	4	3	1	0
5. Las fuentes bibliográficas que incluyen son:	1				0
6. La redacción y ortografía es...	1				0

Inicio

Secuencia didáctica 2

ELABORAR UN PROYECTO PARA UNA MICROEMPRESA


ACTIVIDAD 1
SD2-B3

En binas respondan brevemente a las siguientes preguntas.

1. ¿Qué es una microempresa?

BLOQUE 3

Aplicas el proceso administrativo



2. ¿Qué características debe poseer un empresario?

3. ¿Por qué es importante elaborar un proyecto para emprender una microempresa?



Consideraciones para elaborar un proyecto de microempresa.

Un motivo suficiente para emprender la carrera empresarial, surge en algunos casos por dominar un oficio, contar con una profesión, continuar una empresa familiar, hacer crecer un capital, identificar una oportunidad de negocio, dejar un patrimonio para los suyos o simplemente porque ha visto como otros han tenido éxito en empresa y busca hacer lo mismo.

En circunstancias más drásticas, puede ser por el hecho de haber perdido el empleo o no encontrar otro.

En realidad no importa la razón por la que se desea iniciar un negocio, lo importante es estar consciente de que la decisión de

crear una empresa, implica un compromiso a un trabajo duro, con grandes esfuerzos y talento, guiados con una buena planeación, organización, integración, dirección y control como elementos clave para lograr el éxito en su empresa.

El empresario exitoso, tiene una serie de conocimientos, habilidades y actitudes que le facilitan manejar acertadamente los diferentes problemas que se le presentan.

El empresario puede apoyarse en asesores para iniciar un negocio pero es conveniente que previamente se adentre en los aspectos técnicos del mismo (aquello que tiene que ver con la naturaleza del negocio en sí, si es una taquería saber hacer los tacos por ejemplo); también necesita habilidades de relación, comunicación, negociación, manejo de conflictos y solución de problemas, entre las más importantes. Estas habilidades le permitirán tener relaciones exitosas con sus clientes, proveedores y sus empleados.



Estas capacidades se desarrollan más fácilmente cuando el empresario tiene ciertos rasgos o características, como la seguridad en sí mismo, sociabilidad, claridad en sus propósitos y objetivos e interés por los demás, entre otras cosas.



ACTIVIDAD 2
SD2-B3

Realiza una investigación bibliográfica para responder los siguientes cuestionamientos.
Elabora un reporte para entregar al profesor.

1. ¿Qué instituciones del estado te ofrecen asesorías para elaborar un proyecto micro empresarial?

2. ¿Qué es un proyecto?

3. ¿Qué es proyecto empresarial?

4. ¿Qué elementos debe contener un proyecto micro empresarial?

5. ¿Qué es un proyecto comunitario?



Plan de negocios.



Abrir un negocio no es cualquier cosa. Se arriesga dinero, se dedica tiempo, trabajo, esfuerzo y en muchas ocasiones se requiere de la ayuda de otras personas.

Además, previo a la decisión de hacer el negocio es conveniente resolver una serie de preguntas respecto al mismo:

¿Qué producto o servicio venderé?

¿Será negocio?

¿Valdrá la pena?

¿Funcionará mi idea?

¿Cuánto dinero necesitaré?

¿Cuánto podré vender?

¿Qué equipo necesito?

¿En dónde y cuánto produciré?

¿Convendrá solo o un socio?

¿Necesitaré crédito?

¿Me constituyo como empresa o lo hago como persona física?, etcétera.

Para resolver estas interrogantes respecto a la creación y operación de la microempresa, es necesario desarrollar un plan de negocios.

Se deben tener claras las respuestas a las preguntas mencionadas para saber si es posible realizar el negocio, los primeros datos que se necesitan son: qué se va a vender y con cuánto dinero contamos para iniciar, de tal forma que estos dos datos nos indican la orientación de la nueva empresa; un plan de negocios práctico ayuda a conocer por adelantado si es conveniente o no crear la microempresa con base a su viabilidad y rentabilidad.

Un plan de negocios es un documento final que contiene información de la investigación de mercados, que son necesarias, que da forma, tamaño y orientación a la nueva empresa.

En la elaboración de un plan de negocios se requiere de tiempo y esfuerzo, que facilite conocer el grado de riesgo que corre el empresario al formar una microempresa.

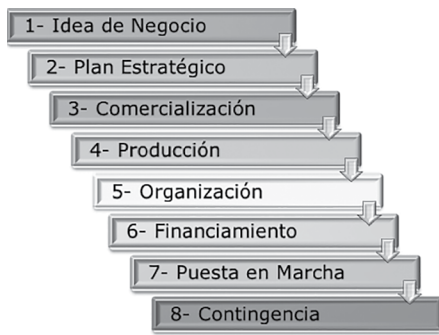
Un buen plan nos permite ver por anticipación si el negocio es bueno o nos llevará a la quiebra.

Emprender un negocio sin éste plan, es como cruzar un puente peatonal con los ojos vendados y sin barandal.

Cuántas veces hemos visto negocios que no llegan al primer año, cuando ya están ahí los anuncios “se traspasa”, “liquidación total”, “se renta”; porque las expectativas del propietario no se cumplieron y no solo no ganó, sino que hasta perdió su dinero.

Seguramente en esos casos el plan de negocios no se realizó o le faltó información esencial.





Hasta para no invertir es útil el plan de negocios.

El plan de negocios tiene mayor valor cuando el empresario dedica tiempo para hacerlo, organizarlo y analizarlo, él es quien le dará dirección contenido y alcance.

Le servirá como guía, para ahorrarle tiempo y dinero en la formación y operación de su futura microempresa.

Elementos a considerar al elaborar un plan de negocios.

- El producto y el servicio

Un elemento del plan de negocios es la descripción de los productos y servicios que se pretenden ofrecer a los clientes, es decir, que se piensan

introducir en el mercado. Una descripción adecuada incluye sus características y atributos básicos como la calidad, marca, tamaño, presentación, empaque, propiedades, apariencia, etiquetado, etc.

La descripción del producto sirve para seleccionar los medios para fabricarlo, la calidad y la variedad de ingredientes requeridos, así como el tipo de empaque y presentación, con estos datos en parte se calculará el dinero requerido para iniciar y operar la microempresa.

Todos los productos tienen un ciclo de vida con etapas bien diferenciadas como: gestación, crecimiento, maduración y declinación, por ejemplo de acuerdo a la moda y a las estaciones del año, las prendas cumplen un ciclo de vida y posteriormente pueden volver a surgir, por esta razón es conveniente identificar en qué etapa del ciclo de vida está el producto que se desea vender, para evitar abrir el negocio cuando el producto ya esté en declinación.

- El cliente.

El producto o servicio necesariamente nos lleva al tipo de cliente, éste es una persona que puede o no comprar nuestro producto o servicio, según sus preferencias o su capacidad de compra, el producto o servicio que se ofrezca debe interesarle. La forma de conocer su interés por el producto o servicio es identificando sus gustos, preferencias, edad, nivel socioeconómico, costumbres, tradiciones, hábitos de consumo, etc. La venta del producto o servicio dependerá de sus necesidades e intereses y de la forma en que se lo hagamos llegar.

Para conocer a nuestros posibles clientes y determinar las condiciones que favorecerán la venta de nuestro producto es necesario acercarnos a ellos con entrevistas o encuestas o la observación directa de su comportamiento en negocios similares al que se va a desarrollar.

- El área a abarcar.

Existen empresas de muchos tamaños, su magnitud determina la cobertura, esto es, a qué cantidad de clientes se podrá atender y por lo tanto cuanto espero que se venda.

Para ubicar al grupo de consumidores que con mayor certeza se interesarán en el producto o servicio, se deberán identificar las características comunes y estimar un volumen de compra de acuerdo a dicha población.

Al estimar el número aproximado de posibles clientes en la zona en la que se piensa ubicar el negocio, se tendrá una idea del tamaño del mercado, tanto en área como en clientela.

El área a abarcar es importante porque nos indica si existen clientes suficientes en la zona para el nuevo negocio.

- El precio.

Existen dos formas de ponerle precio de venta a un producto o servicio.

La primera es considerando los costos (que están asociados a la producción) y los gastos (que se refieren a la operación y administración del negocio) que implica su producción.



La segunda forma de establecer el precio de venta es a partir del precio que tiene el producto en el mercado, debiendo tener cuidado que este precio sea mayor que los gastos y costos del producto.

Una vez que el producto o servicio ha pasado la etapa inicial de operación se podrá pensar en un ajuste a la baja o a la alza, dependiendo de cómo se esté vendiendo.

- Estrategias para captar clientes.

El empresario deberá tener claro que el conjunto de factores favorables que diferencian su producto o servicio de sus competidores se le llama “ventaja competitiva”. Para poner en práctica una estrategia que ayude a sumar clientes al negocio, el empresario tendrá que generar una serie de ventajas competitivas, probarlas, validarlas y finalmente ponerlas en práctica. Siguiendo esos pasos podremos tener mayor seguridad de que el cliente apreciará dicha ventaja para su decisión de compra.

Las ventajas competitivas dan un valor agregado al cliente y estas pueden ser transmitidas directamente o con valor complementario al producto o servicio. Podemos decir que estos agregados para el consumidor son un “plus” que hace más atractiva la compra.

- Darle forma al negocio.

Para darle forma al negocio se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Abastecimientos que se requieren: para operar cualquier negocio se requiere contar con insumos, materias primas y en caso de una empresa comercializadora mercancías.

2. Requerimiento de equipo: Un negocio requiere de la descripción de las etapas de producción o de la prestación del servicio con la finalidad de determinar cuáles de ellas se harán de forma manual y cuales requerirán de maquinaria y equipo. Esta elección dependerá también de los recursos disponibles, la inversión y las expectativas de ventas.

3. Ubicación del negocio: Si se tienen las dimensiones del equipo, maquinaria y mobiliario, se puede calcular entonces el espacio óptimo necesario para instalar la microempresa, además de hacer pruebas para lograr la mejor distribución de los mismos.

4. Operación: Antes de abrir un negocio es necesario dominar la operación, se debe practicar previo a la apertura para darle una buena imagen a los clientes y estandarizar las condiciones y tiempos requeridos en cada etapa del proceso de producción o prestación del servicio.

5. Contratación del personal: si se necesita una o varias personas es muy importante tener claro que actividades van a realizar y las habilidades con las que deben contar para realizarlas, así como el proceso que se llevará a cabo para la contratación y estimar el pago en sueldo y prestaciones. Se puede buscar candidatos por medio de anuncios, volantes, agencias o conocidos.





ACTIVIDAD 3
SD2-B3

En equipo mixto de cinco a siete integrantes, elaboren un plan de negocios, en base a las siguientes consideraciones. Utilicen el proyecto que se inició en la secuencia didáctica 1. “El proceso administrativo”, actividad 3. Guarden su trabajo en un CD para entregar al profesor.

a) ¿Qué producto o servicio venderé?

b) ¿Será negocio?

c) ¿Valdrá la pena?

d) ¿Funcionará mi idea?

e) ¿Cuánto dinero necesitaré?

f) ¿Cuánto podré vender?



g) ¿Qué equipo necesito?

h) ¿En dónde y cuánto produciré?

i) ¿Convendrá solo o un socio?

j) ¿Necesitaré crédito?

k) ¿Me constituyo como empresa o lo hago como persona física?, etc.





ACTIVIDAD INTEGRADORA



En equipo de cinco integrantes elabora un “Resumen ejecutivo” para un microempresa, que contenga los siguientes puntos. Utilicen los elementos que has realizado durante el desarrollo del bloque “Aplicas el proceso administrativo”. Posteriormente elaboren una presentación electrónica para presentar al grupo. Guarden el trabajo en equipo en un CD, para entregar al profesor.

- 1) Naturaleza del proyecto.
 - a. Nombre de la empresa.
 - b. Justificación y misión de la empresa.
 - c. Ubicación de la empresa.
 - d. Ventajas competitivas.
 - e. Descripción de los productos y servicios de la empresa.
- 2) El mercado
 - a. Descripción del mercado que atenderá la empresa.
 - b. Demanda potencial del producto o servicio.
 - c. Conclusiones del estudio de mercado realizado.
 - d. Resumen del plan de ventas.
- 3) Sistema de producción.
 - a. Proceso de producción.
 - b. Características generales de la tecnología.
 - c. Necesidades especiales del equipo, instalaciones, materia prima, mano de obra, etc.
- 4) Organización.
 - a. Organigrama de la empresa.
 - b. Marco Legal (régimen de constitución, situación accionaria, etc.).
- 5) Contabilidad y finanzas.
 - a. Quién y cómo llevará a cabo el proceso contable.
 - b. Capital inicial requerido.
 - c. Plan de financiamiento de la empresa.
- 6) Plan de trabajo.

Elaboración de un cronograma En cuanto al plan de trabajo deberá especificarse el tiempo requerido para cada una de las actividades a realizar antes de la inauguración de la empresa incluyendo la fecha en la que se piensa iniciar operaciones formalmente.





RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDAD INTEGRADORA

Lista de cotejo:

Tema: Proyecto de empresa.

Nombre de los integrantes del equipo:

Indicadores	Sí	No
Presenta justificación de la elaboración.		
El desarrollo del tema es adecuado:		
La innovación en el producto de su empresa es factible:		
Limpieza en la presentación.		
Presenta faltas de ortografía.		
Trabajo en equipo		
Oportunidad de la entrega		
Uso de las TI		
Cumple en gran medida con los requerimientos:		



AUTOEVALUACIÓN

Reflexiona y contesta de forma individual.	Si	No	Porqué
¿Consideras que fue adecuado tu desempeño durante la construcción del contenido?			
¿Los valores y actitudes que mostraste son los adecuados y pertinentes?			

¿Mostraste algún momento actitudes negativas o desfavorables para tu proceso de aprendizaje?			
¿En qué proceso de construcción con el grupo hiciste aportes positivos?			
¿Mostraste compromiso e interés por los trabajos encomendados por el profesor?			
¿Consideras que aumentó tu esquema de conocimiento con el estudio del bloque que has finalizado?			
¿Detectaste zonas de oportunidad para mejorar en el próximo bloque?			
¿Tu profesor y compañeros te pueden apoyar para mejorar tu desempeño?			



RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDAD INTEGRADORA

Aspectos a evaluar													
Producto	Entrega puntual		Creatividad en el planteamiento de ideas		Creatividad en la construcción de propuestas de trabajo en equipo		Uso de un lenguaje adecuado en textos y con los compañeros de clase		Adecuado proceso y análisis y síntesis de información		Excelente presentación de los trabajos		Suma parcial
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
	(1)	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	(1)	(0)	
Actividad 1, Secuencia didáctica 1: Cuestionamientos de diagnóstico													
Actividad 2, Secuencia didáctica 1: investigación sobre aspectos de la planeación.													

Actividad 3, Secuencia didáctica 1: desarrollar proyecto de microempresa.														
Actividad 4: Secuencia didáctica 1: determinar necesidades de recursos de la microempresa.														
Actividad 5, Secuencia didáctica 1: investigación y responder cuestionamientos del tema.														
Actividad 6, Secuencia didáctica 1: ejemplificar proceso de control.														
Actividad 7, Secuencia didáctica 1: Exposición actividad de cierre (rubrica especial)														
Actividad 1, Secuencia didáctica 2: cuestionamiento de diagnostico														



Actividad 2, secuencia didáctica 2: investigación bibliográfica y responder cuestionamientos														
Actividad 3, secuencia didáctica 2: Elabora plan de negocios														
Actividad 4, secuencia didáctica 2: Elabora resumen Ejecutivo														
Suma total:														
Parcial total:														



PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS

Al término del curso se indica al alumno hacer entrega de este con el siguiente formato de rubrica o bien modificarse al gusto y necesidad del docente:



RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE PORTAFOLIO DE EVIDENCIAS



Evidencia	Orden y limpieza.	Entrega en tiempo y forma.	Evidencia aplicación del conocimiento
Actividades bloque 1 :			
Actividades bloque 2:			
Actividades bloque 3:			

Se recomienda que por lo menos sean 5 actividades por bloque las que se incluyan en el portafolio, e ir las incluyendo en cada uno de los parciales.

BLOQUE 3

Aplicas el proceso administrativo





FUENTES DE INFORMACIÓN

- CHIAVENATO, I. (2004). *Administración, Proceso Administrativo* (3ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- DAFT, L., R. (2004). *Administración* (6ª ed.). México: Thomson.
- DON E., H., JACKSON, S. y SOLCUM, J. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias* (9ª ed.). México: Thomson Learning.
- HERNÁNDEZ, J., S. (2007). *Introducción a la Administración* (4ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, S. (2008). *Teoría, Proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- REYES, A. (2009). *Administración de Empresas I, Teoría y Práctica*. México: Limusa.
- LARIS, J., F. (2002). *Administración Integral* (6ª ed.). México: Oasis.
- MUNCH, L., y GARCÍA, J. (2008). *Fundamentos de Administración* (7ª ed.). México: Trillas.

ELECTRÓNICA:

- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/
- <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>
- http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion/Administracion_de_Empresas.htm
- <http://m.altonivel.com.mx/multinote.php?docId=22952>



- ALVEAR, C. (2010). Manual de Historia de la Cultura. México: Limusa.
- AMEZCUA, H. (2004). Introducción a las Ciencias Sociales (4ª ed.). México: Nueva Imagen.
- BENITEZ, M., y YERENIA, R. (2006). Historia Universal Contemporánea. México: Nueva Imagen.
- CHIAVENATO, I. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración (7ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, J., S. (2007). Introducción a la Administración (4ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- MERCADO, H., S.; (2008). Administración Aplicada 1, Teoría y Práctica (2ª ed.). México: Limusa.
- REYES, A. (2010). Administración Moderna. México: Limusa.
- TERRY, R., G. (2010). Principios de Administración. México: Patria.
- COMPLEMENTARIA:
- HERNÁNDEZ, S. (2008). Teoría, Proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- LARIS, J., F. (2002). Administración Integral (6ª ed.). México: Oasis.
- MUNCH, L., y GARCÍA, J. (2008). Fundamentos de Administración (7ª ed.). México: Trillas.
- RODRÍGUEZ, J. (2010). Historia Universal (2ª ed.). México: Limusa.

ELECTRÓNICA

<http://www.filosofia.org/bio/platon.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/no4/CicloPelGriegosyescolasticos.htm>

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionconceptosbasicos/default2.asp

<http://www.slideshare.net/caminoverde/historia-de-la-administracion-1342584>





Himno al Cobach

Letra: Julio César Cruz Díaz.

Música: Jorge Reynaldo Monreal Martínez.

Estrofa I

“Con el sonar del clarín de mi escuela
y el redoblar de sus fieles tambores,
con el cantar de sus vástagos jóvenes
a mi Colegio venimos a honrar”.

Estrofa II

“Das de beber el saber a Sonora,
formas su suelo con esfuerzo noble,
marcas el sino del joven al hombre;
por esto y más hoy te quise cantar.

Estrofa III

“Generaciones enteras esperan
salvaguardar tus hermosos blasones:
honor, saber, siempre bellos valores
que al alma joven habrás de sembrar”.

Estrofa IV

“La tradición que tus almas encierran,
templada a pulso por tus hijos jóvenes;
naranja y blanco serán tus colores
que con orgullo se harán respetar”.

CORO

“Eres pasado y presente,
recinto de tradición;
Colegio de Bachilleres,
eres mi orgullo, forjas mi honor”.

“Eres de ayer y por siempre,
lo canto de corazón,
Colegio de Bachilleres,
lo que en la vida recuerdo yo;
Colegio de Bachilleres,
eres mi orgullo, forjas mi honor”.

PLAN DE ESTUDIOS

	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	TERCER SEMESTRE	CUARTO SEMESTRE	QUINTO SEMESTRE	SEXTO SEMESTRE					
Asignatura	H C	H C	H C	H C	H C	H C					
Matemáticas 1	5 10	Matemáticas 2	5 10	Matemáticas 3	5 10	Matemáticas 4	5 10	Historia Regional de Sonora	3 6	Filosofía	4 8
Química 1	5 10	Química 2	5 10	Biología 1	4 8	Biología 2	4 8	Geografía	4 8	Ecología y Medio Ambiente	3 6
Introducción a las Ciencias Sociales	4 8	Historia de México 1	4 8	Historia de México 2	4 8	Estructura Socioeconómica de México	4 8	Historia Universal	4 8	Métodos de Investigación	3 6
Taller de Lectura y Redacción 1	4 8	Taller de Lectura y Redacción 2	4 8	Literatura 1	4 8	Literatura 2	4 8	Formación Propedéutica	3 6	Formación Propedéutica	3 6
Ética y Valores 1	3 6	Ética y Valores 2	3 6	Física 1	5 10	Física 2	5 10	Formación Propedéutica	3 6	Formación Propedéutica	3 6
Lengua Adicional al Español 1	4 8	Lengua Adicional al Español 2	4 8	Lengua Adicional al Español 3	4 8	Lengua Adicional al Español 4	3 6	Formación Propedéutica	3 6	Formación Propedéutica	3 6
Informática 1	4 8	Informática 2	4 8	Formación para el trabajo	7 14	Formación para el trabajo	7 14	Formación Propedéutica	3 6	Formación Propedéutica	3 6
Actividades Paraescolares: Orientación Educativa: 1 hr. Opcional: 2 hrs. - Artísticas - Deportivas - Culturales	3	Actividades Paraescolares: Orientación Educativa: 1 hr. Opcional: 2 hrs. - Artísticas - Deportivas - Culturales	3	Actividades Paraescolares: Orientación Educativa: 1 hr. Opcional: 2 hrs. - Artísticas - Deportivas - Culturales	3	Actividades Paraescolares: Orientación Educativa: 1 hr. Opcional: 2 hrs. - Artísticas - Deportivas - Culturales	3	Formación para el trabajo	7 14	Formación para el trabajo	7 14
TOTALES	32 58	32 58	36 66	35 64	31 60	30 58					

FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

1. Desarrollo Microempresarial
2. Comunicación
3. Servicios Turísticos
4. Inglés para Relaciones Laborales
5. Contabilidad
6. Informática
7. Gastronomía y Nutrición
8. Técnicas de Construcción

FORMACIÓN PROPEDEÚTICA

- GRUPO 1
Químico Biológico
- GRUPO 2
Físico Matemático
- GRUPO 3
Económico-Administrativo
- GRUPO 4
Humanidades y Ciencias Sociales

COMPONENTE	ASIGNATURAS	CRÉDITOS
FORMACIÓN BÁSICA	32	260
FORMACIÓN PROPEDEÚTICA	8	48
FORMACIÓN PARA EL TRABAJO	8	56
ACTIVIDADES PARAESCOLARES	10	-
TOTAL:	58	364

-Enero 2011-

SEP

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE SONORA



Gobierno del Estado de Sonora

SFC
Secretaría de Educación y Cultura

SONORA
UNIDOS LOGRAMOS MÁS