



**Mi Universidad**

**LIBRO**

*Fundamentos de administración*

*Licenciatura en Contaduría pública.*

*Primer Cuatrimestre*

**Septiembre- Diciembre**

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimizol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **Valores**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Fundamentos de administración.

---

### **Objetivo de la materia:**

Proporcionar al alumno los conceptos, teorías y perspectivas que le permitan analizar y establecer criterios de diferenciación y evaluación de la Administración, con la finalidad de generar valores y actitudes responsables en la creación y desarrollo de empresas, entendiendo y dominando, a un nivel básico, el concepto de estrategia.

# INDICE

## UNIDAD I

### 1. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1.- Antecedentes históricos.

1.2.- Niveles jerárquicos

1.3.- Concepto de administración.

1.4.- Características e importancia de la administración

1.5.- Principios generales de la administración.

1.6.- Habilidades para el desempeño de la administración

1.7.- El proceso administrativo

## UNIDAD II

### 2. LA EMPRESA

2.1.- Concepto.

2.2.- La empresa conceptuada como sistema

2.3.- Funciones sustantivas y adjetivas de la empresa

2.4.- Clasificación de la empresa

2.5.- Funciones básicas de la empresa

## **UNIDAD III**

### **FASE MECÁNICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

3.1.- Planeación

3.2.- Principios

3.3.- Tipología de la planeación

3.4.- Elementos de la planeación

3.5.- Organización

3.6.- Principios

3.7.- Etapas de organización

3.8.- Tipología de la organización

3.9.- Técnicas de organización

## **UNIDAD IV**

### **FASE DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

4.1.-Dirección

4.2.- principios

4.3.- Etapas de dirección

4.4.- Control

4.5.- principios

4.6.- proceso de control

4.7.- Factores que comprenden el control



## UNIDAD I

### I. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

#### I.1.- Antecedentes históricos.

La administración, tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, economistas, ingenieros, estadistas y otros, entre los que se incluyen empresarios, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades. Siendo así no es de extrañar que la administración moderna utilice ampliamente ciertos conceptos y principios descubiertos y empleados en las ciencias matemáticas (incluso en la estadística), en las ciencias humanas (psicología, sociología, biología, educación, etc.), en las ciencias físicas (física, química, etc.), así como en el derecho, la ingeniería, etc. La agrupación de las diversas corrientes de pensamiento histórico, es básica como cultura administrativa, ya que representa los antecedentes del desarrollo de la administración y su transformación paulatina por lo que su cuerpo doctrinal, no es el resultado de investigaciones y experiencias recientes, sino que por lo contrario se remontan hasta los mismos inicios de la humanidad. De esta forma, la administración nace y se desarrolla a través de la necesidad de los individuos de coordinar sus propósitos y esfuerzos, para realizar tareas rudimentarias, pero vitales que no podrían haber realizado solos. El ejemplo de las primeras manifestaciones administrativas se presenta: "cuando dos hombres quisieron mover una piedra que ninguno podía desplazar por sí solo".

#### **La Administración en la Época Antigua**

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: La edad de piedra, la edad de bronce y la edad de hierro. 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 primitivo y no creaba excedentes que arrojará 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 era 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 hombre, al darse cuenta de las bondades de unir esfuerzos para lograr objetivos comunes, dio inicio a las bases del esfuerzo cooperativo que se convirtió en consciente y sistemático, evolucionando racionalmente conforme a la inteligencia y las consecuentes necesidades del hombre. Sociológicamente Toennies lo analiza de la siguiente forma: "La unidad de varios hombres puede, como toda unidad, considerarse de dos formas: o bien precede a la pluralidad, o bien la pluralidad existe con antelación y la unidad se produce por ella. Es la naturaleza sensible; aquél es el modo de ser del organismo; éste representa el grado inorgánico. Allí la unidad es la realidad, es la cosa en sí y para sí, misma; aquí es el ideal, es decir, no existe sino en tanto que es concebida por el pensamiento humano que efectúa su representación, y, por fin, la concepción de tal todo,

sea o no sobre el fundamento de la sensación. Más en tanto que las partes integran el todo, puede, y aun necesariamente debe, la unidad, ser considerada como su producto, aun cuando el compuesto haya sido obtenido por la fuerza, merced a la voluntad humana. La cooperación de las partes -en la misma dirección para un movimiento común- es en el último caso el fin, en el primero, al menos, consecuencia de la combinación”.

Es decir que la unidad de varios hombres se puede considerar de dos modos: Cuando la unidad antecede a la pluralidad, que en su naturaleza sensible es el modo de ser del organismo, en donde la unidad es la realidad, la cosa en sí y para sí misma; y la cooperación de las partes, en este caso es la consecuencia de haberse combinado la unidad y la pluralidad. Cuando la pluralidad antecede a la unidad, en su naturaleza sensible, representa el grado de ser inorgánico en donde la unidad es el ideal, no puede existir mientras no la conciba el pensamiento humano y sea el producto de satisfacer una necesidad común. Por lo tanto, la unidad es el producto de la pluralidad aun cuando se llegue a propiciar por la fuerza de la misma voluntad humana; y el fin es la cooperación de las partes para lograr un movimiento común la unión de los propósitos y de las acciones, es la base de la organización humana y se denomina en sociología "Sinergia Social" La sistematización de la unión para aprovechar acciones conjuntas y propósitos comunes, ha sido de una relevancia tal, que por ello se han constituido instituciones económicas y familiares, que son el producto de la inteligencia humana, de la invención, del sentimiento y de los deseos de la colectividad.

De esta forma se integran primero los grupos de seres humanos que por vínculos consanguíneos les une su parentesco (familia), o bien por grupos de hombres inspirados por propósitos y esfuerzos conjuntos para sobrevivir; luego hordas, clanes y tribus y como consecuencia de sus luchas, surge el Estado incipiente, que al evolucionar se convertiría en civilizado. Por ello, tiene razón el sociólogo mexicano Antonio Caso al afirmar que: "El Estado, es la síntesis de varios grupos humanos".

La concepción del acto administrativo, evoluciona como parte del proceso histórico, hasta convertirse en consciente sistemático y democrático en sus más amplias acepciones.

Hemos visto que las prácticas administrativas se han ido formando a través de la historia. Por ello, resulta absurdo pensar que la teoría moderna sea producto de una generación iluminada o que alguien la inventó o descubrió. Asimismo, la ética de las prácticas administrativas ha cambiado y obedece a los procesos históricos. No siempre se ha visto con buenos ojos al comerciante independiente. Las formas y prácticas de la administración pública han cambiado también y han tenido diferentes justificaciones. Los fenicios, por ejemplo, favorecieron el comercio, mientras los egipcios formaron monopolios estatales fuertes y poderosos. Nuestra cultura, administrativamente hablando, recibió influencias de muchas civilizaciones. Generalmente, se acepta la afirmación de que la base fundamental de la cultura occidental está en las influencias judío greco-romanas, aunque no hay que perder de vista que los árabes dominaron España por más de 700 años y que en el caso latinoamericano, los pueblos autóctonos se fusionaron culturalmente con los conquistadores españoles.

### **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. La teoría de la estructura jerárquica no es nueva: Platón, Aristóteles, Hammurabi, etc., ya hablaban de ella. La Biblia nos cuenta consejos de Jetró, suegro de Moisés y sacerdote de Madián, quien notando las dificultades de su yerno para atender al pueblo y juzgar sus querellas, después de esperarlo todo un día en una fila, con el fin de conocer sus decisiones para cada caso, le preguntó a Moisés: ¿Qué es esto que haces tú con tu pueblo? ¿Por qué te sientas tú solo, y todo el pueblo aguarda de pie delante de ti, desde la mañana hasta el atardecer? A lo que respondió Moisés: Porque el pueblo viene a mí para consultar a Dios. Cuando tiene alguna querella viene a mí para que yo juzgue entre uno y otro, y le haga saber los mandamientos y las

leyes de Dios. Jetró entonces lo amonestó: No es bueno lo que haces. Sin duda, desfallecerás, y también este pueblo que está contigo, pues el trabajo es muy pesado para ti; no podrás hacerlo tú solo.

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<sup>11</sup>. En estudios realizados por James H. Breadsted, Max Weber y Michael Rostovtzeff, interpretaron los sistemas administrativos de Egipto alrededor del año 1300 antes de Jesucristo dejando establecido que existía: una Economía Planeada, y como complemento muy importante un Sistema Administrativo bastante amplio, calificado como "burocrático". Situación que es favorecida por los medios de comunicación marítimos fluviales así como por el uso comunal de la tierra, lo que obligó a que los servicios y bienes fueran administrados de manera pública y colectiva a través de un gobierno central de gran poder. Durante la Cuarta, Undécima y Decimocuarta dinastías, existió una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda la población, a fin de garantizar a cada uno de ellos y a todos como comunidad el más acentuado alto grado de prosperidad. Los Ptolomeos heredaron de los faraones una organización económica y administrativa bien establecida y mantuvieron las condiciones del gobierno, administrando al país con una burocracia sistematizada y concentrada en donde los hombres eran casi esclavos.

## **Régimen esclavista**

Con la aparición de la agricultura y la ganadería, se dio la primera división del trabajo en agricultores y ganaderos, que intercambiaban los productos que unos y otros producían y necesitaban para sobrevivir, al surgir los oficios especializados, como los de tejedor, herrero, alfarero, etc., se dio la segunda división del trabajo y con ello a través de las guerras entre las tribus, se dio paso al régimen de la esclavitud. El desarrollo de las fuerzas productivas y el nacimiento de la propiedad privada condujeron a la desintegración de las gens. La comunidad gentilicia, fue desplazada por la comunidad rural.

La comunidad rural o de vecinos, a diferencia de las gens, se formaba por individuos no unidos entre sí, necesariamente, por lazos de parentesco. La casa, la economía doméstica, el ganado: todo pertenecía en propiedad privada a cada familia. En estas condiciones, las personas que desempeñaban dentro de la comunidad las funciones de jefes, caudillos militares y sacerdotes, se aprovecharon de su situación para enriquecerse, apoderándose de porciones considerables de patrimonio común. De esta forma, los titulares de los cargos públicos fueron encumbrándose cada vez más sobre la masa de los miembros de la comunidad, formando la aristocracia gentilicia y transmitiendo con frecuencia cada vez mayor a sus herederos el poder alcanzado por ellos.

Con el desarrollo de las fuerzas productivas, el trabajo del hombre aplicado a la agricultura y la ganadería, comenzó a rendir más medios de sustento que los estrictamente necesarios para atender la vida del hombre, surgiendo la posibilidad de apropiarse del plus trabajo y el plus producto, o sea, el remanente del trabajo y el producto que sobra después de cubrir las necesidades más perentorias del trabajador y su familia.

Esto propició el que ya no se diera muerte a los cautivos y prisioneros, como frecuentemente se hacía, sino que sería más beneficioso ponerlos a trabajar para otros, convertidos en esclavos. De esta manera los prisioneros eran esclavos y los esclavistas

eran hombres libres, que tenían derechos de los que los otros carecían, con ello nace la propiedad privada y la sociedad se divide en clases sociales. Aparece la explotación del hombre por el hombre, es decir la apropiación gratuita por unos del trabajo de otros. Los hombres libres, se dividieron en: 1) la clase de los grandes terratenientes; 2) la clase de los pequeños productores (campesinos y artesanos), entre los que había capas acomodadas que también explotaban el trabajo de los esclavos y ocupaban la posición de esclavistas; y 3) los sacerdotes cuya importancia era grande y pertenecían por su situación a la clase de los grandes terratenientes y esclavistas.

El trabajo colectivo fue desplazado por el trabajo individual, la propiedad social por la propiedad privada y el régimen gentilicio por la sociedad de clases. A partir de este período, toda la historia de la humanidad, hasta llegar a la construcción de la sociedad socialista, se convierte en la historia de la lucha de clases. Los campesinos mantenían fundamentalmente una economía natural<sup>13</sup> pero se veían obligados a vender en el mercado una parte de sus productos, para poder comprar los suyos a los artesanos y pagar los impuestos en dinero. Todo ello hizo que una parte de lo producido por el trabajo de los artesanos y campesinos fuera convirtiéndose poco a poco en mercancía.

La producción de artículos para el cambio constituye el rasgo característico de la economía mercantil. A medida que el cambio fue extendiéndose y convirtiéndose en una operación usual, se destacó poco a poco, entre las demás, una mercancía que todo el mundo aceptaba de buen grado a cambio de cualquiera. Esta mercancía comenzó a desempeñar las funciones de dinero.

El progreso de los oficios y del cambio condujo, ya en la remota antigüedad, al despuntar el régimen esclavista de producción a la creación de ciudades. Al principio la ciudad no se distinguía gran cosa de la aldea, pero poco a poco fue concentrándose en ella los oficios y el comercio, iniciándose así el proceso de divorcio entre la ciudad y el campo y de la oposición entre la una y el otro. A la par del aumento de la masa de mercancías intercambiadas, se ensancharon los límites territoriales del intercambio, surgiendo

la necesidad de intermediarios entre vendedores y compradores, función que desempeñaron los mercaderes.

La segregación de la clase de los mercaderes, gente dedicada, no a producir, sino a cambiar los productos fue la tercera gran división social del trabajo. El incremento de la producción y el cambio acentuó considerablemente las desigualdades patrimoniales, en manos de los ricos se acumulaba el dinero, mientras los pobres se veían, más frecuentemente, obligados a recurrir a los ricos para solicitar préstamos, a veces en especie, pero también en dinero. Los ricos prestaban con fines de lucro proporcionando el préstamo a crédito con elevados intereses. De esta forma se tenía a los deudores sojuzgados y si no pagaban los reducían a la esclavitud y los despojaban de sus tierras. Surgió la usura que contribuyó a enriquecer a unos y a sojuzgar económicamente a otros.

La propiedad privada se extendió a la tierra, la cual comenzó a venderse e hipotecarse. Si el deudor no podía pagar al prestamista, tenía que abandonar su tierra y vender en esclavitud su persona y la de sus hijos, para rescatar la deuda. Surgen así los grandes terratenientes que arrebatan a las comunidades rurales y campesinas sus tierras y pastizales. De esta forma la economía esclavista se ensancha, fortalece y extiende a todas las ramas de la producción. El trabajo de los esclavos se convierte en la base de la existencia de la sociedad, estableciéndose el modo esclavista de producción. Con la propiedad privada, surgen los grandes terratenientes que al mismo tiempo eran grandes esclavistas. Surgen también los pequeños productores, campesinos y artesanos; los sacerdotes y los esclavos dividiéndose de esta forma la sociedad en estas clases sociales. El nacimiento de la propiedad privada y la división de la sociedad en clase hizo necesaria la aparición del Estado.

Históricamente, los órganos del régimen gentilicio perdieron poco a poco su carácter popular. Convirtiéndose en órganos de usurpación, dominio y opresión sobre sus tribus y las tribus vecinas. De los jefes y caudillos militares surgieron los príncipes y los reyes. Su autoridad descansaba, en otro tiempo por haber sido elegidos, ahora



comenzaron a emplear su poder para defender los intereses de la minoría poseedora así como para dominar y reprimir a los esclavos, de esta forma surge el poder del Estado. En esta época, el Estado se encargaría de proteger una a minoría explotadora y refrenar a la gran mayoría explotada. El estado esclavista mantuvo a las masas de esclavos sujetas a obediencia y acabó convirtiéndose en un extenso aparato de sojuzgamiento y de violencia sobre las masas populares. La democracia de la Grecia y de la Roma antiguas, que tanto ensalzan los historiadores burgueses, era, en realidad, una democracia de esclavistas.

### **Influencia de la organización militar**

La organización militar también ha influido en el desarrollo de las teorías de la administración. La organización lineal, por ejemplo, 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 sólo puede tener un superior -fundamental para la función de dirección-, es el núcleo central de todas las organizaciones militares de aquellas épocas. La escala jerárquica, es decir, la escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente, es un elemento característico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones.

Con el transcurrir de los tiempos, la ampliación gradual de la escala de mando trajo también una correspondiente ampliación del grado de autoridad delegada: a medida que el volumen de operaciones militares aumentaba, crecía también la necesidad de delegar autoridad en los niveles más bajos dentro de la organización militar. Todavía en la época de Napoleón (1769-1821), el general, al dirigir su ejército, tenía la responsabilidad de vigilar la totalidad del campo de batalla. Sin embargo, ante las batallas de mayor alcance, incluso de ámbito continental, el comando de las operaciones de guerra exigió, no nuevos principios de organización, sino la extensión de los principios entonces utilizados, lo que condujo a una planeación y control centralizados paralelos a las

operaciones descentralizadas. Se pasó así la centralización del mando y a la descentralización de la ejecución.

El concepto de jerarquía dentro de la organización militar es tan antiguo como la propia guerra, pues existió siempre la necesidad de un estado mayor para el ejército. Sin embargo, el estado normal, como cuartel general, sólo apareció en 1665 con el Distrito de Brandenburgo, precursor del ejército prusiano. La evolución del principio de asesoría y la formación de un estado general tuvo su origen el siglo XVIII en Prusia, con el emperador Federico II, el Grande, (1712-1786) quien, deseoso de aumentar la eficiencia de su ejército, hizo algunas innovaciones en la estructura de la organización militar. Con la ayuda del general Scharnhorst fue creado un estado mayor (staff) para asesorar el mando (línea) militar. Los oficiales de línea y de asesoría trabajaban independientemente, en una nítida separación entre la planeación y la ejecución de las operaciones de guerra. Los oficiales formados en el estado mayor se transferían posteriormente a posiciones de mando (línea) y de nuevo al estado mayor, lo que aseguraba una intensa experiencia y vivencia en las funciones del gabinete, de campo y nuevamente de gabinete.

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 aquello que debe hacer. Resalta Mooney que Aun Napoleón, el general más autócrata de la historia militar, nunca dio una orden sin explicar su objetivo y verificar que se había comprendido correctamente, pues estaba convencido de que la obediencia ciega jamás lleva a la ejecución inteligente de cualquier acto. A comienzos del siglo XIX, Carl Von Clausewitz (1780-1831), general prusiano, escribió un tratado sobre la guerra y los principios de la guerra, sugiriendo cómo administrar los ejércitos en periodos de guerra.

En éste se inspiraron muchos teóricos de la administración que posteriormente se basaron en la organización y en la estrategia militar, adaptando sus principios a la organización y a la estrategia industrial. Clausewitz consideraba la disciplina como un requisito básico para una buena organización. Para él, toda organización requiere una planeación cuidadosa en la cual las decisiones deben ser científicas y no simplemente

intuitivas. Las decisiones deben basarse en la probabilidad y no sólo en la necesidad lógica. El administrador debe aceptar la incertidumbre y planear de manera que pueda minimizarla.

## **Revolución Industrial**

En este apartado analizaremos el fenómeno desde la perspectiva de los valores socioculturales y de la evolución del pensamiento administrativo, en la época previa a la Revolución Industrial, el desarrollo de la misma y las reacciones que produjo el abuso de la acumulación de la riqueza.

### **1.2.- Niveles jerárquicos**

Las empresas presentan diversos niveles en los cuales se ubican los miembros de la organización desarrollando trabajos con alcances específicos. Quienes están ubicados en cada nivel deben tener la autoridad necesaria para desempeñarse adecuadamente y cubrir de manera plena las responsabilidades que les competen. Los puestos que ocupan los administradores en la organización reciben muy diversas denominaciones de acuerdo con las actividades que desarrollan y al nivel que ocupan en la jerarquía. Tres de los niveles organizacionales corresponden a los administradores y uno a los trabajadores operativos.

Según la pirámide, la mayoría de los colaboradores de una organización no son administradores, por lo que la eficiencia y eficacia de su trabajo debe ser mayor por la responsabilidad que tienen a su cargo. Los niveles y puestos administrativos se ubican dentro de la alta gerencia (estratégico), la gerencia intermedia (táctico o funcional y la supervisión (operativo).

- Los administradores de nivel superior o alta gerencia dirigen la organización tomando decisiones estratégicas.
- Los administradores de mandos medios o gerencia intermedia. Su labor consiste en coordinar el trabajo de otros administradores y son los encargados de traducir las metas estratégicas, establecidas por la dirección de la empresa, en actividades concretas que deben realizar los supervisores con sus grupos de trabajo y que aquellos coordinan.
- Los administradores de primera línea vigilan y coordinan las actividades de los empleados operativos.



### 1.3.- Concepto de administración.

La palabra administración viene del latín ad (dirección para, tendencia para) y minister (subordinación u obediencia) y significa a aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Esta definición etimológica ha sufrido una transformación enorme con el paso del tiempo. Otras definiciones son:

- El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.
- La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Koontz y Weihrich.
- La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Incluye un proceso de planeación, organización, dirección y control de actividades. Es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Es una actividad que comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza a todos los demás subsistemas. Kast y Ropsenzweig.
- Es el proceso de realizar actividades y terminirlas eficientemente con y a través de otras personas. El proceso representa las funciones o actividades primarias con las que los administradores están comprometidos. Estas funciones son: planeación, organización, dirección y control. Stephen P. Robbins y David A. de Cenzo.
- Es el proceso de planear, organizar, liderear y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos. James A.F. Stoner y R. Eduard Freeman.
- Henry Sisk y Mario Sverdlik. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.
- Robert F. Buchele. El proceso de trabajar con y a través de otra personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
- Isaac Guzman Valdivia. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
- George R. Ferry. Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
- American Management Association. La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

- José A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- Joseph L. Massie. Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.
- El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos de una organización.

### **Objeto y finalidad de la administración**

La administración persigue la finalidad, de combinar los grupos sociales, para poder imprimir la mayor eficiencia en el logro de sus objetivos. Para ese fin, la administración coordina la estructuración y el funcionamiento de los organismos sociales, entendidos éstos como aquella unión consciente de personas que persiguen un objetivo común.

Cabría dejar en claro que hay administración a partir del momento en que se delegan en otros, determinadas funciones, siempre que estas funciones se realicen en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan.

Por la experiencia, sabemos que el hombre se agrupa en sociedad principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo. Desprendiéndose de estos que la administración se da necesariamente en un organismo social.

Se puede precisar a grandes rasgos que la administración tiene como objeto 3 aspectos:

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz de los objetivos de un organismo social.
2. Permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.

3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

Es indiscutible que quién realiza por sí mismo una función no merece ser llamado administrador. Pero desde el momento que delega a otros, (siempre y cuando estas funciones que realizan se lleven a cabo en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan) comienza a recibir el nombre de administrador.

La administración busca en forma directa, la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se aprovecharán los recursos de la empresa.

#### **1.4.- Características e importancia de la administración**

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas.

- **Universalidad.** Existe en cualquier grupo social y es susceptible a aplicarse en una empresa industrial.
- **Valor Instrumental.** La administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante esta se busca obtener determinados resultados.
- **Unidad temporal.** La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- **Especificidad.** Tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Interdisciplinariedad.** La administración es a fin de todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

- Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

### **1.5.- Principios generales de la administración.**

Si entendemos la administración como los procesos necesarios para sistematizar idealmente una organización humana, Henry Fayol desarrolló toda una teoría, plenamente vigente en la actualidad, para aplicar estos procesos a toda clase de empresas, instituciones y entidades sociales.

Siguiendo estos principios básicos de la administración, la eficiencia de cualquier organización social puede aumentar de forma muy significativa, contribuyendo de forma mucho más precisa a lograr sus objetivos:

1. División del trabajo. La especialización del trabajo, separando tareas y responsabilidades para las diferentes personas que forman la organización de la empresa, es una forma de ganar tiempo y eficacia.
2. Autoridad. Nos guste o no, el jefe es fundamental en una organización: Fayol nos enseñó que de la cadena de mando surge la responsabilidad y el compromiso en las organizaciones.
3. Disciplina. Y, para que la autoridad sea efectiva, es necesario que se imponga mediante la disciplina. El respeto a la cadena de mando es imprescindible en una administración que funcione correctamente.
4. Unidad de mando. Este principio general de la administración hace referencia a que cada sujeto de la organización debe recibir órdenes de un único superior, para evitar contradicciones en las instrucciones y órdenes.
5. Unidad de dirección. Un concepto que está íntimamente ligado al principio anterior.



Un único plan de acción marcado por la dirección es necesario para avanzar unidos en la organización en pro del mismo objetivo.

6. Supeditación de los intereses individuales a los grupales. Lo que importa por encima de los individuos es el bien común. Todos los integrantes de la organización deben anteponer el beneficio del conjunto al interés personal.

7. Remuneración. La remuneración justa al trabajador por el esfuerzo realizado es un derecho y una necesidad en toda organización empresarial que busque beneficios. Esta remuneración puede ser en forma de salarios, incentivos para empleados y derechos adquiridos.

8. Centralización. Fayol definió el grado óptimo de centralización de una organización como aquel que permita operar de forma eficaz sin caer en procesos burocráticos innecesarios o “cuellos de botella” en la toma de decisiones.

9. Jerarquía. Toda administración ha de tener una cadena de mando jerarquizada y con responsabilidades bien definidas. Esta jerarquía debe definirse a través de los organigramas empresariales que muestran la estructura de las organizaciones.

10. Ordenamiento. Este principio alude a que los recursos indispensables para la administración deben estar en el momento y lugar en el que sean necesarios.

11. Equidad. Los líderes han de actuar de forma equitativa y justa, sin conductas despóticas e injustificadas. La equidad se necesita para garantizar el compromiso de los empleados.

12. Estabilidad. La estabilidad es un principio importante para alcanzar los objetivos en una organización pues, si hay muchos cambios en el personal, se perderá un tiempo precioso en enseñar a los nuevos empleados a hacer su trabajo, obstaculizando el crecimiento de toda la estructura.

13. Iniciativa. La innovación en una empresa es una clave de éxito. Lo era en la época de Henry Fayol y lo sigue siendo hoy en día, más que nunca. Toda organización que aspire a tener éxito debe incentivar las nuevas ideas, las iniciativas de sus empleados e, incluso, la improvisación.

14. Conciencia de equipo. El último principio no olvida la importancia de la unidad y de la conciencia de grupo para crecer en la consecución de las metas propuestas. La conciencia de equipo fomenta la colaboración y el buen ambiente de trabajo.

Según este autor, siguiendo estos principios de la administración estaremos más cerca de conseguir un funcionamiento satisfactorio de la organización. Por eso, los gestores de las empresas deben trabajar por acercarse a la organización ideal a través de estos puntos claves. Para ello, Henry Fayol también habla del proceso administrativo y las etapas que lo componen con el objetivo de aprovechar los recursos de la empresa máxima y conseguir unos buenos resultados.

### **1.6.- Habilidades para el desempeño de la administración**

Robert L. Katz identificó tres tipos de habilidades para los administradores. A ellos se les puede agregar un cuarto: la capacidad para diseñar soluciones.

1. La habilidad técnica. Es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben poseer la capacidad de enseñarlos a usarlas.

2. la habilidad humana. Es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.

3. la habilidad de conceptualización. Es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.

## 1.7.- El proceso administrativo

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo.

El proceso administrativo, consta de 4 etapas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control



Estas cuatro etapas conforman a su vez, las dos fases del proceso administrativo:

- MECÁNICA

- o Planeación

- o Organización

- DINAMICA

- o Dirección

- o Control

### **Planeación**

Planear es determinar por anticipado lo que se va a hacer y cómo se va a hacer, lo cual involucra un proceso donde se hace necesario diagnosticar, pronosticar, formular, evaluar y controlar las operaciones que han de realizarse, siguiendo un orden continuo. Es la habilidad de ver con anticipación las consecuencias de las acciones actuales, es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. (Gallo, 2011, pág. 46)

#### Elementos

- Misión

- Visión

- Objetivos

- Propósitos

- Estrategias

- Políticas

- Presupuestos

- Programas
- Premisas

## **Organizar**

Organizar es el acto de disponer y coordinar todos los recursos con que cuenta la empresa (materiales, humanos y financieros), para funcionar mediante las normas, procedimientos y políticas que han sido dispuestas a nivel institucional para cumplir los objetivos de la planeación. En este proceso se realiza el establecimiento de la estructura necesaria para sistematizar racionalmente los recursos, mediante la determinación de funciones, jerarquías, correlación y agrupación de actividades según la naturaleza de cada área, con el fin de realizar funciones como grupo social, trabajando en equipo en la consecución de los objetivos importantes de la empresa. Determinar la estructura de la organización, nos ayuda a conocer el tipo de personal que necesitamos y donde puede éste realizar su mejor desempeño para contribuir al logro de la misión y visión de la empresa. (Gallo, 2011, pág. 63)

### Proceso

1. División del trabajo
  - a. Jerarquización
  - b. Departamentalización
  - c. Descripción de funciones
2. Coordinación

## **Dirigir**

Es la función de aplicar principalmente la información obtenida del proceso permanente de control en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización. Dirigir es la parte esencial y central del proceso administrativo, ya que en ella confluyen las otras

cinco funciones administrativas para lograr una buena ejecución y realización de los logros planeados. La función de dirigir implica orientar, comunicar, capacitar y motivar al talento humano para que desempeñe efectivamente, con entusiasmo y confianza en su trabajo para que contribuya así al logro de los objetivos de la empresa. (Gallo, 2011, pág. 92)

#### Elementos

- Toma de decisiones
- Motivación
- Supervisión
- Comunicación
- Liderazgo

#### Controlar

Es la función que evalúa las actividades periódicamente para comparar el desempeño de las distintas áreas de la empresa en relación con las metas y normas planificadas previamente y de esta manera establecer una retroalimentación que permita modificar y corregir los rumbos de las acciones, siempre teniendo como norte el logro de los objetivos económicos que necesita la organización. El control es de vital importancia para el proceso administrativo, porque permite hacer el seguimiento permanente y mantener información actualizada de los resultados para contribuir eficazmente en la dirección correcta de la empresa y tomar las acciones pertinentes en el momento apropiado. (Gallo, 2011, pág. 79)

#### Elementos

- Establecimiento de estándares
- Medición

- Corrección
- Retroalimentación

## **UNIDAD II**

### **2. LA EMPRESA**

#### **2.1.- Concepto.**

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

Se puede considerar que una definición de uso común en círculos comerciales es la siguiente:

“Una empresa es un sistema con su entorno definido como la industria en la cual se materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial”. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, un plan de negocio, objetivos, tácticas y políticas de actuación

#### **Finalidades económicas y sociales de la empresa**

Finalidad económica externa, es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están

estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

Finalidad social externa, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras.

Esto es lo que conocemos como responsabilidad social empresarial, el rol que la empresa tiene para con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad. Una enumeración de los beneficios concretos y tangibles que significa para la empresa:



- Un incremento de la productividad, ya que el trabajador está a gusto en la empresa y se le capacita para que lo haga cada vez mejor
- mejoramiento de las relaciones con los trabajadores, el gobierno y con las comunidades a nivel regional y nacional
- Un mejor manejo en situaciones de riesgo o de crisis, ya que se cuenta con el apoyo social necesario
- Sustentabilidad en el tiempo para la empresa y para la sociedad, dado que RS fortalece el compromiso de los trabajadores, mejora su imagen corporativa y la reputación de la empresa, entre otros.
- Imagen corporativa y reputación: frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresarial. También importa en su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados, y también con los empleados dentro de la empresa.
- Rentabilidad de sus negocios o rendimiento financiero: se refiere a la relación entre prácticas de negocio socialmente responsables y la actuación financiera positiva. Se ha demostrado que las empresas fieles a sus códigos de ética resultan de un rendimiento de dos a tres veces superior respecto a aquellas que no los consideran, de esta forma las compañías con prácticas socialmente tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

### **Recursos de la empresa**

El sitio web La Empresa (2016) plantea que toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo mínimo, con el mínimo de esfuerzo y, desde luego, al menor costo. Ni las empresas, ni las condiciones económicas, permanecen estáticas; por lo tanto las políticas, el sistema de organización y/o los sistemas y procedimientos que probaron ser satisfactorios, pueden ser obsoletos e ineficientes, debido a rápidos cambios y tendencias imprevistas. Los

recursos o elementos básicos de una empresa que atienden a su objetivo son: Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros.

#### - **Recursos materiales**

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos: Maquinarias, inmuebles, insumos, productos terminados, elementos de oficina instrumentos y herramientas (Rincón, 2016)

#### - **Recursos financieros**

Según el sitio web Ecolink (2016), los recursos financieros de una organización son el conjunto de activos líquidos: Dinero en efectivo, cheques, depósitos bancarios de libre disponibilidad, tenencias de inversiones financieras de alta liquidez, como acciones y bonos que se comercian en la bolsa de comercio. Los recursos financieros se utilizan principalmente para llevar a cabo las operaciones de la organización, como ser la compra de mercaderías, pago de sueldos y también para la realización de inversiones de largo plazo.

#### - **Recursos humanos**

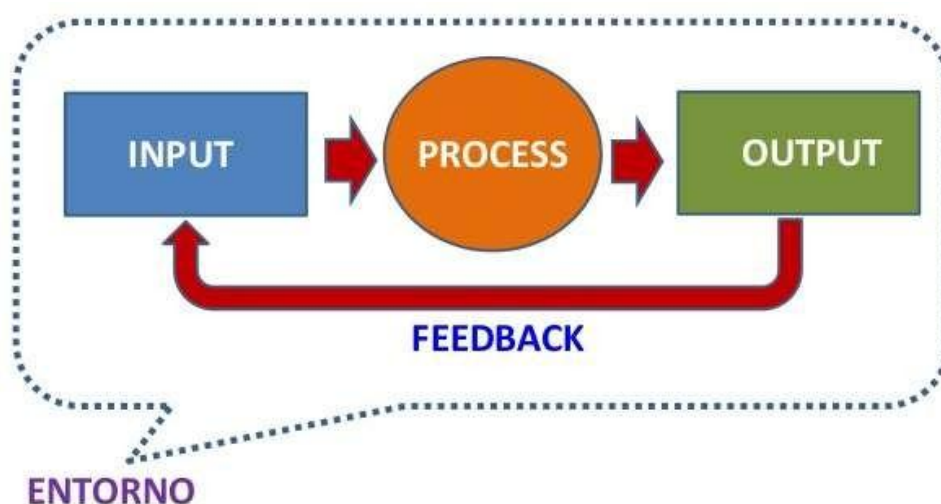
El Recurso Humano es el principal activo de toda organización. El éxito de las organizaciones modernas en este mundo globalizado se debe a su alto grado de competitividad alcanzado. Este resultado ha sido posible gracias a la integración efectiva y eficiente de su personal, lo que le ha permitido llevar a cabo estrategias y conseguir sus metas. No hay ninguna duda que la piedra angular y esencia del desarrollo organizacional es el factor humano.

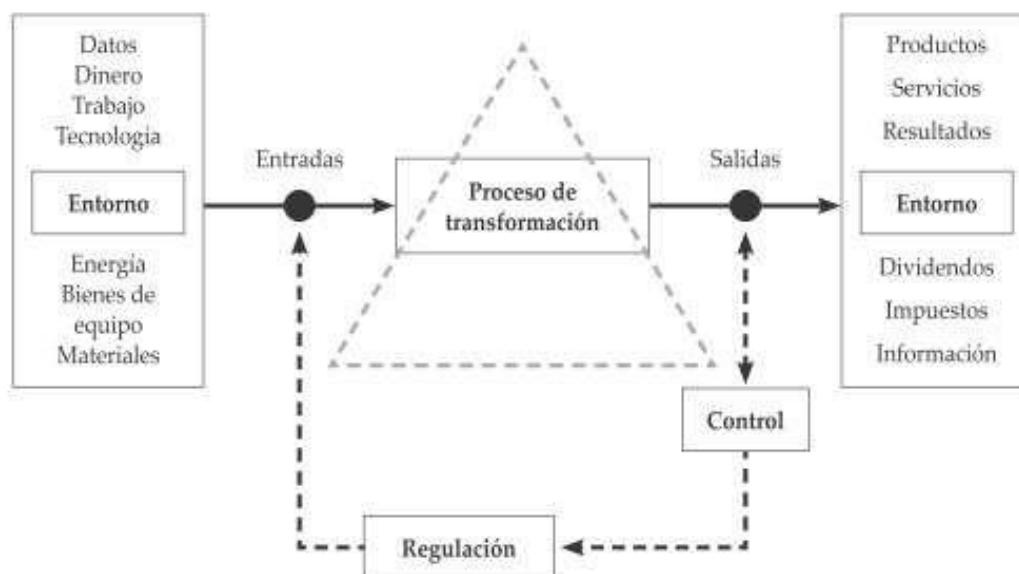
## 2.2.- La empresa conceptuada como sistema

La teoría actual de la empresa se fundamenta en la gran aportación que la Teoría de Sistemas ha permitido en esta área del conocimiento científico, tanto para describir su composición compleja de la empresa, como para entender su comportamiento y facilitar sus procesos de control y adaptación al entorno (Bueno, 1974 y 1991).

Dicha teoría se apoya en el concepto de sistema como «conjunto de elementos relacionados entre sí; relaciones que representan un conjunto de inputs (entradas) de los elementos y un conjunto de outputs (salidas) de los elementos y que se explican a través de determinado proceso de transformación u operación planificada».

En consecuencia, un sistema físico se representa sintéticamente de esta forma:

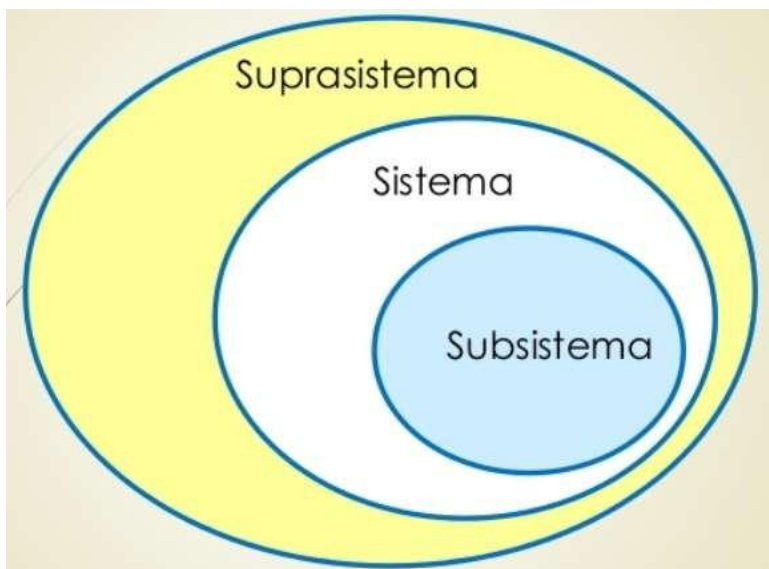




## Jerarquía de sistemas

- Sistema: Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí para lograr un objetivo común.
- Subsistema: Es un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor
- Suprasistema: Es el sistema que integra a los sistemas desde el punto de vista de pertenencia

Todo sistema, subsistema y suprasistema son SISTEMAS



### 2.3.- Funciones sustantivas y adjetivas de la empresa

Llamamos funciones administrativas a aquellas que nos permiten dirigir a las empresas, como la planeación, la organización, la dirección y el control.

Las áreas funcionales de una empresa pueden ser sustantivas y adjetivas. Se les llama sustantivas a aquellas cuya presencia define la naturaleza y el propósito esencial de una empresa, mientras que las adjetivas son funciones de apoyo.

#### Funciones sustantivas:

- Personal
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Producción u operación

### **Funciones adjetivas:**

- Materiales
- Compras
- Inventarios
- Contabilidad

Otras que dependerán del tipo de empresa de que se trate.

Algunas funciones de ciertas áreas pueden ser permanentes y otras eventuales, según la actividad o el giro de la empresa; por ejemplo, un hotel tiene actividades permanentes como la limpieza y el mantenimiento, y eventuales como la programación de eventos vacacionales.

## **2.4.- Clasificación de la empresa**

\* Empresas según su tamaño

Según el número de trabajadores y el tipo de estructura que posean podemos diferenciar estos tipos de empresas:

- **Microempresas:** son empresas que tienen hasta un máximo de 10 trabajadores y suelen pertenecer a un único socio que también trabaja para la empresa. Muchas de estas empresas tienen gran potencial y pueden desarrollarse en empresas más grandes si se invierte en ellas, como es el caso de las startups.
- **Pequeñas empresas:** las pequeñas empresas poseen un número de trabajadores que va desde los 11 hasta los 49. Muchas de estas empresas son negocios familiares y ya poseen una estructura organizacional que deriva en una división del trabajo. Suelen ser empresas rentables e independientes, aunque no poseen grandes recursos financieros y de capital.

- Medianas empresas: las pequeñas y medianas empresas son gran parte de la economía y el tejido empresarial. Estas últimas poseen plantillas de entre 50 y 250 trabajadores con una estructura y departamentos organizados que permiten delimitar el trabajo y las responsabilidades.

- Grandes empresas: este tipo de empresas poseen más de 250 trabajadores y en la mayoría de ocasiones apuestan en la internacionalización con el objetivo de llevar sus productos por todo el mundo y conseguir mayores beneficios.

- Empresas según su actividad

Observando el tipo de actividad que se realice hablaremos de 3 tipos de empresa:

- Empresas del sector primario: la actividad de estas empresas requiere el uso de alguna materia prima procedente directamente de la naturaleza, como el agricultura, la ganadería o la minería.

- Empresas del sector secundario: son empresas dedicadas a la transformación y preparación de estas materias en productos a través de procesos de producción o fabricación.

- Empresas del sector terciario: denominado también como el sector servicios, se basa en aquellas actividades en las que no se producen bienes materiales. Por ello, puede ser la venta de cualquier producto o servicio.

- Empresas según la procedencia de su capital

Dependiendo de qué tipo de capital se utilice para la gestión de la empresa, podremos considerar los siguientes modelos de empresa.

- Empresas privadas: el capital y la inversión realizada en estas empresas proviene de personas particulares que buscan obtener una rentabilidad y beneficios a través de la actividad de la empresa.

- Empresas públicas: en estas empresas, el capital que se utiliza para su actividad proviene de las arcas públicas del Estado. Se utilizan para dar servicios a la población y no tienen por qué dar beneficios.

- Empresas mixtas: este tipo de empresa posee parte de capital público y parte de capital privado. Este modelo se produce cuando la inversión pública no es suficiente para el éxito de las empresas que trabajan para el Estado. Por ello, puede que aporten capital, mano de obra o equipos de trabajo.

- Empresas por su constitución legal

- o Unipersonal

Comúnmente son constituidas por una sola persona en la cual recaen todas las responsabilidades, deberes y claro, derechos pero, es un área peligrosa ya que al constituirse una empresa como unipersonal, el patrimonio del dueño estará a disposición para saldar cualquier deuda o daño a terceros por acciones legales.

- o Sociedad colectiva

Está integrada por 2 o más socios y a diferencia de las empresas unipersonal, las responsabilidades y disposición de bienes es compartida.

- o Cooperativas

Son asociaciones de trabajadores o productores que buscan generar beneficios para sus integrantes sin un fin lucrativo.



#### o Comanditarias

Están compuestas por 2 o más socios pero a diferencia de las asociaciones comunes, estas se subdividen en socios comanditarios (que no poseen voz de opinión dentro de la compañía y su responsabilidad se limita a la cantidad de capital invertido) y socios colectivos (quienes participan en la gestión de la compañía y su responsabilidad es ilimitada).

#### o Sociedad de responsabilidad limitada

A diferencia de la sociedad como tal, los socios no tienen obligación legal a responder con sus bienes por las acciones de la empresa y se limitan única y exclusivamente al capital invertido.

#### o Sociedad anónima

La responsabilidad del socio se limita al patrimonio (bienes) invertidos para el funcionamiento de la compañía pero los titulares de la compañía serán aquellos que participen en el capital social con acciones o títulos.

### **2.5.- Funciones básicas de la empresa**

Un área funcional es un sector organizacional cuyos componentes habituales son el trabajo, las actividades y las tareas comunes y homogéneas por su naturaleza, mismas que contribuyen a un objetivo similar.

## Importancia

Las empresas funcionan mercadeando, financiándose, produciendo y operando, así como manejando sus recursos humanos, materiales y tecnológicos. Esta labor permanece en contacto dinámico con el medio en el que se desenvuelven, y mucho del éxito de una empresa depende de la capacidad para advertir los cambios que ocurren en él.

## Utilidad

La correcta administración de las áreas funcionales por parte de los directores o gerentes, hace que la empresa permanezca alerta y pueda identificar tanto las oportunidades como las amenazas que el entorno genera cuando algunas de sus variables – la tecnología, inflación, demografía, cultura, legislación, política, valores- cambien.

- Recursos humanos (personal)

Departamento de personal o de recursos humanos.

Es la unidad administrativa y organizacional que agrupa las funciones desde el reclutamiento hasta el manejo de las relaciones laborales, incluyendo la administración de nómina y prestaciones, así como el egreso y liquidación del personal.

El departamento de recursos humanos comprende las siguientes funciones:

- Ayuda y presta servicios a la organización, sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evalúa el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Recluta el personal idóneo para cada puesto.

Reclutamiento, selección, contratación, inducción, promoción y transferencia de personal.

\* Reclutamiento.

Es un sistema de acciones gerenciales dirigido a buscar y atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Las fuentes de reclutamiento son de dos tipos:

Internas: las fuentes internas son las que la empresa ofrece a su propio personal, es decir, al que ya está contratado y trabajando en ella. Cuando surge una vacante, lo primero que debe hacer el departamento de personal de la empresa es buscar candidatos dentro de la propia empresa

Externas: debe acudirse a ellas sólo cuando las internas no nos permitan acceder a los candidatos calificados que la empresa necesita; es entonces cuando se toma la decisión de acudir al mercado laboral para cubrir las vacantes.

\* Selección de personal.

Teniendo el grupo idóneo de personas reclutadas, inicia la selección del personal.

El proceso de selección implica entrevistas especializadas y pruebas, tanto psicológicas como técnicas, para conocer las actitudes (predisposición que define y orienta el sentido de la conducta), perfiles de personalidad, aptitudes (capacidad que muestra una persona respecto a alguna actividad), competencias, conocimientos y preparación que se consideran indispensables para ocupar y desempeñar adecuadamente un puesto.

\* Contratación de personal.

La contratación es la parte jurídica del proceso y supone:

- Formalizar con apego a la ley la relación de trabajo para garantizar los derechos y las obligaciones, tanto del trabajador como de la empresa.
- Definir la duración del contrato, el cual podrá ser por tiempo indeterminado o determinado; el contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo, el trabajador y, en algunas ocasiones, por el sindicato.
- La generación de movimientos de afiliación al IMSS, INFONAVIT y otras dependencias del gobierno federal, estatal o municipal que la ley establezca.
- La determinación de las claves de alta en nómina, el cumplimiento de las disposiciones fiscales, la retención del Impuesto Sobre la Renta (ISR), entre otros.

\* Inducción de personal.

La inducción es un proceso de introducción del personal al ámbito organizacional de la empresa, el cual implica: ambiente de trabajo, clima de relaciones humanas, prácticas, usos y costumbres dentro de la empresa, políticas, manuales de organización, periodos vacacionales, forma de acceder a servicios, prestaciones, horarios de descanso, comida, equipos deportivos, clubes sociales, etc.

\* Promoción y transferencia del personal.

Existen dos movimientos básicos que una empresa puede hacer, además del despido, son los siguientes:

- Promoción: que significa ascender a un trabajador al puesto inmediato superior – en forma directa o diagonal – debido a su desempeño, calidad de trabajo, lealtad o antigüedad.

- **Transferencia:** que se trata de un movimiento horizontal, es decir, en el mismo nivel de la organización de la empresa. No es un ascenso, sino el cubrimiento de una vacante emergente que aprovecha la experiencia del personal interno.

- Entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.

El entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc.

Las formas que adopta el desarrollo humano dentro de las organizaciones de trabajo son las siguientes:

- **Adiestramiento:** es una acción destinada a crear, mantener y desarrollar habilidades y destrezas del personal para que sea más eficiente en el desempeño de su puesto. El adiestramiento es preponderantemente manual, operativo, físico y procura habilitar al personal para el manejo de instrumentos, equipo, herramienta, maquinaria, por eso es de destino obrero y manual.

- **Formación:** se refiere a la preparación integral de las personas, a la adquisición de saberes, aptitudes y competencias, no sólo para el desempeño de los cargos y del trabajo, sino para fortalecer la voluntad, la disciplina y el carácter para la vida.

- **Capacitación:** aplica cuando es necesario que el trabajador adquiera conocimientos sobre procesos, cambio de actitudes, adquisición de habilidades intelectuales más que manuales y operativas. Se imparte a empleados, altos ejecutivos y funcionarios.

- **Especialización:** es la que incrementa y mejora los conocimientos técnicos de los empleados con estudios superiores. La especialización genera cambios, mejor operatividad y eficiencia en la toma de decisiones, solución de conflictos y generación de soluciones creativas e innovadoras para la empresa.

## **Higiene y seguridad industrial.**

La creación de condiciones físicas, psicológicas y sociales óptimas para trabajar es una de las ocupaciones básicas de los administradores. Temperatura, humedad, iluminación, ruido, riesgo, entre otros factores, tienen repercusiones que los psicólogos industriales han estudiado a fondo y que los administradores deben conocer para aprovecharlas a su favor. La responsabilidad básica de la administración de una empresa, establecida por la Ley Federal del Trabajo, es evitar las enfermedades profesionales, los riesgos y los accidentes de trabajo cuidando su salud física, mental, emocional y social de los trabajadores.

Una enfermedad profesional es la que puede contraer el trabajador por el simple desempeño de sus tareas; por ejemplo, si un soldador no cuenta con la protección necesaria, puede enfermar de sus pulmones; o bien, si una secretaria no cuenta con el confort adecuado para el ejercicio de su labor puede contraer disminución visual o vertebral.

Los riesgos de trabajo resultan de instalaciones y equipo de protección no adecuado, o bien de la falta de avisos de seguridad, información y capacitación apropiadas que proteja en debida forma la integridad de los empleados, obreros y oficinistas.

Administración de nóminas, sueldos y salarios; prestaciones y contratos colectivos o individuales de trabajo.

Una prestación laboral es el otorgamiento que por derecho tiene un trabajador de un servicio o remuneración de valor adicional y complementario al salario, como: el seguro social, el crédito del Infonavit, las Afores, el aguinaldo, las primas vacacionales, los apoyos para el pago de rentas, préstamos o adelantos de sueldo, etc. Estas ayudas se reciben según los convenios laborales establecidos entre los representantes de los trabajadores

– los sindicatos – y los patrones. Los convenios jurídicos que regulan las relaciones laborales entre los trabajadores y la empresa se denominan Contratos de Trabajo y según la Constitución mexicana pueden ser de tres tipos:

1. Individuales: cualquiera que sea su forma o denominación, “es aquel por virtud del cual un persona se obliga a prestar a otra persona un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos”

2. Colectivos: es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

3. Contrato ley: es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen uno o más de dichas entidades, o en todo el territorio nacional.

## **Finanzas**

La función financiera es la que permite a las organizaciones obtener el dinero y bienes en forma adecuada y a bajo costo para crear una empresa, trabajar, expandirse, etc.

Las finanzas comprenden básicamente dos funciones:

1. El financiamiento, que es proveerse de recursos monetarios o en especie como materias primas, insumos o mercancías.
2. La inversión, que es la aplicación de los recursos obtenidos, es decir, su transformación en maquinaria, terrenos, inventarios, etc.

El financiamiento puede hacerse mediante:

Créditos comerciales: los cuales permiten a la empresa obtener mercancía para trabajar y a su vez conceder a sus clientes el crédito para que éstos compren. Créditos bancarios: que son préstamos que estas instituciones otorgan a las empresas y que se conocen como “créditos quirografarios”; es decir, contratados mediante una firma y por medio de un documento llamado pagaré. Después de los créditos comerciales, los bancarios son los más usados por las micro y pequeñas empresas.

Presupuestos de la organización y su control

Un presupuesto es un plan financiero que contiene las previsiones de ingresos que la empresa necesita obtener para satisfacer sus pagos en determinado tiempo.

Un presupuesto contiene dos partes:

1. La que se refiere a las previsiones de gastos, erogaciones (egresos) o inversiones que la empresa va a ejercer en un periodo específico, casi siempre un año, aunque puede elaborar presupuestos semestrales, trimestrales e incluso mensuales.
2. Las determinaciones de ingresos necesarios para cubrir esos pagos o egresos durante el periodo especificado.



## **Inversiones y recursos.**

Invertir consiste en transformar un recurso, expresado en pesos, en otro que no sea dinero sino algún tipo de bien necesario para trabajar: mercancía, materia prima, máquina, capacitación, publicidad, mano de obra, pagos a terceros, etc.

El financiamiento obtiene los recursos al mejor plazo y tasa de interés (es el precio que debemos pagar por el dinero que no es nuestro, es decir, el financiado), la inversión los aplica donde los rendimientos de los recursos pueden ser mayores, dando como resultado la rentabilidad (es la ganancia que el dinero financiado debe darnos).

La tasa de rentabilidad del dinero invertido debe ser mayor que la tasa de interés del dinero financiado; la diferencia (tasa de rentabilidad – tasa de interés) es lo que llamamos ganancia.

## **Control de créditos y cobranzas.**

El departamento de crédito y cobranza.

Una empresa comercial que otorga crédito a sus compradores realiza las siguientes funciones financieras:

- Recibe solicitudes de crédito de sus compradores.
- Las turna al departamento de crédito y cobranzas, al cual le corresponde:
  - A. Investigar la información asentada en la solicitud.
  - B. Investigar en el buró de crédito (archivo al que ingresan todos los deudores morosos, los cuales quedan registrados con nota negativa. Ello les impide, en el futuro, acceder a nuevos créditos) si el solicitante está boletinado o no.
  - C. Calificar sus ingresos medidos contra sus gastos y compromisos de pago.
  - D. Definir la línea otorgada (hasta 10 mil o más)
  - E. Otorgar la línea.

- Supervisar las operaciones del cliente, compras, fechas de pago, cumplimientos, etc.
- Proceder a la cobranza preliminar cuando el cliente se atrasa en sus pagos.
- Proceder a la cobranza jurídica en caso similar.

### **Pagos fiscales y control de nómina.**

No existe asociación o persona física que escape a la acción del Estado; los principales compromisos con el Estado son el cumplimiento de normas, reglamentos y el pago de impuestos.

Los impuestos también llamados carga fiscal u obligaciones fiscales, son los pagos que empresas, familias y ciudadanos hacen la Estado y con los cuales se obtiene los recursos para cubrir el gasto público, lo que les permite remunerar a sus trabajadores, financiar la educación, salud, seguridad pública y social, las vías de comunicación, entre muchos otros.

Las principales obligaciones fiscales de las empresas son:

- Pago del Impuesto sobre la Renta (ISR), sobre los ingresos o ventas.
- Pago del Impuesto al Activo, sobre los bienes adquiridos.
- Pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA), sobre el consumo.
- Pago del Impuesto a la Nómina, sobre los cargos que hace a sus trabajadores por concepto de salarios.

## **Control de nómina.**

La nómina es el instrumento básico para el cálculo y determinación de ingresos del personal contratado, en ella aparece un listado de nombres con sus respectivos salarios, sueldos y otras prestaciones como despensa, productividad, bonos, etc. Así como las deducciones que por diversos conceptos la ley indica. Sobre tales cálculos se elabora el cheque y se conocen las retenciones y pagos que la empresa debe hacer a la Secretaría de Hacienda.

## **Materiales**

Los materiales son elementos para la operación normal de la empresa y comprenden la materia prima, los insumos, refacciones y suministros.

Son materias primas los materiales que no han sido sometidos a ningún proceso o intervenidos por el hombre.

Los insumos son materiales semiacabados que no están destinados al consumo final sino a incorporarse a los procesos de producción; se les conoce también como bienes intermedios.

Las refacciones son materiales que apoyan el mantenimiento de equipo, maquinaria e instalaciones; son preventivas cuando se reemplazan componentes cuya vida útil está a punto de agotarse, y correctivas cuando por falta de previsión es necesaria la sustitución de partes y componentes refaccionarios.

Los suministros son materiales adicionales al proceso o a las operaciones, tales como combustibles, lubricantes, accesorios, etc.

## **Materias primas y control de inventarios.**

Se les llama inventarios al conjunto en existencia de bienes tangibles para la venta en el curso ordinario del negocio, o bien, a aquellos que están disponibles para su uso y aplicación en la producción de bienes o servicios para su venta.

La expresión inventarios comprende:

- Materias primas
- Productos en proceso
- Productos terminados o mercancías para la venta
- Materiales
- Repuestos o refacciones
- Accesorios y suministros
- Envases y empaques

Los almacenes (depósito de mercancías, materias primas o partes en un proceso. También se le llama bodega) constituyen un ángulo que toda empresa debe cuidar, ya que mantienen las materias primas al resguardo de incendios, robos y deterioros.

### **La logística**

La logística es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa al menor costo y garantizando un excelente servicio al cliente.

La logística busca administrar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

### **Producción**

Producir es transformar materias primas e insumos en bienes deseados por los consumidores finales.

### **Ingeniería de desarrollo en cuanto a diseño y conclusión del producto.**

La investigación y desarrollo de productos (I+D) se encarga de convertir las buenas ideas de los mercadólogos (especialista en planear y ejecutar estrategias para influir en el comportamiento de los compradores, consumidores, clientes, proveedores y competidores) y creativos en el diseño de productos, en realidades para el consumidor final mediante la ingeniería de producción.

Apoyar el diseño y la producción de un producto o servicio en un alto componente de conocimiento significa que tiene un alto valor centrado en el Know-how (palabra que indica el “saber cómo” se realiza una actividad).

### **Control de calidad en todos los niveles de producción y del producto.**

La calidad es la conformidad entre lo que el consumidor necesita o desea, y lo que el producto o la empresa efectivamente proporciona para satisfacer esas necesidades o deseos.

La conformidad es la medida en que un proceso es capaz de reproducir consistentemente los requerimientos del usuario, los cuales se expresan como requisitos o especificaciones.

### **Mercadotecnia**

La mercadotecnia es la función que relaciona a la empresa con su entorno, especialmente con su mercado, o sea, con sus consumidores, compradores y competidores.

Para ello se considera el comportamiento de variables tales como la economía, demografía, cultura, legislación y tecnología, ya que pueden influir, perjudicando o favoreciendo las relaciones comerciales de la empresa con su mercado.

## **Administración de mercadotecnia.**

La administración de mercadotecnia es la planeación, organización y control de todas aquellas actividades relacionadas con la facilitación y realización de intercambios entre la empresa y sus compradores actuales o potenciales.

La mercadotecnia se basa en la comprensión y aplicación estratégica de conceptos clave que a continuación analizaremos:

1. Las necesidades son carencias que experimentan las personas y buscan llenar con satisfactores, en este caso con los productos.
2. Los deseos son necesidades influenciadas por la cultura y la personalidad de los individuos.
3. Cuando las necesidades y los deseos están respaldadas por poder adquisitivo, se convierten en demanda. Puede haber necesidades y deseos pero no haber mercado; lo que configura el mercado es la demanda.
4. Un producto es cualquier bien o servicio que se ofrece al mercado para satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores; éstos lo adquieren, usan o consumen para eliminar sus carencias.
5. Los intercambios son la manera de obtener objetos deseados.
6. Las transacciones pueden ser monetarias (efectivo, cheques o tarjetas de crédito, débito, vales) o bien trueques, como ocurre en el comercio internacional en el que un país cambia petróleo por trigo, por ejemplo.
7. Los mercados son el destino por excelencia de la empresa y el escenario natural de las transacciones. Un mercado meta es un conjunto de clientes con necesidades homogéneas a quienes la empresa se dirige con una estrategia determinada de productos, precio, promoción, distribución y servicio al cliente.

## UNIDAD III

### FASE MECÁNICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud funciona esta para el desarrollo.

#### 3.1.- Planeación

Es la primera ficha de este rompecabezas, dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno e interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.

#### 3.2.- Principios

##### - Principio de la universalidad.

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

##### - Principio de racionalidad.

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

##### - El Principio de la Precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque va a regir acciones concretas.

Cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán, de manera necesaria, parcial o totalmente ineficaces.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor se fijen los planes, será menor ese campo de lo eventual. Con lo que se habrá robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

#### - **El Principio de la Flexibilidad**

Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan de este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Este principio podrá parecer contradictorio a primera vista con el anterior, pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales, lo rígido, lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así, una espada de acero es flexible, porque doblándose, sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

a) Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.



b) Ya proveyendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten.

c) Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

#### - **El Principio de la Unidad de Dirección**

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinado e integrado que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Es evidente que mientras hay planes inconexos para cada función habrá contradicciones, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de la dirección, se repetirá este principio exclusivamente para distinguirlo del de la unidad de mando.

#### - **El principio de factibilidad.**

Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

- **El principio de compromiso.**

La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión.

Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

- **Principio de factor limitante.**

En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

- **Principio de inherencia.**

La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

- **El Principio de Participación**

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo. O que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. Además esta participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen hoy en día para

realizarlo, ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en que se ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presenta distinto cada día.

### 3.3.- Tipología de la planeación

Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Los planes en cuanto a periodo establecido pueden clasificarse en:

- **CORTO PLAZO:** Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año y pueden ser:
  - o Inmediatos: Aquellos que se establecen hasta seis meses.
  - o Mediatos: Aquellos que se establecen mayores de seis meses.
  
- **MEDIANO PLAZO.** Su delimitación es por un periodo de uno a tres años
  
- **LARGO PLAZO:** Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

En función que quien realiza la planeación existen tres tipos: 1) la planeación estratégica, 2) la planeación táctica y 3) la planeación operativa.

- La planeación estratégica es responsabilidad del nivel directivo más alto de la organización. La planeación estratégica requiere establecer objetivos y metas claros con el fin de lograrlos durante periodos específicos de tiempo. Los objetivos y metas deben ser desarrollados en el contexto del futuro estado deseado y ser realistas, medibles y

alcanzables. La planeación estratégica es de largo plazo y da respuesta a la pregunta de qué debe hacer la organización en este plazo para lograr las metas organizacionales. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la organización y su supervivencia durante muchos años.

- La planeación táctica se lleva a cabo en las diferentes áreas que dependen del nivel directivo. Es el proceso que toma en cuenta los recursos de la organización para realizar la planeación estratégica. En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de la organización. La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el mediano plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo. Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- o Es de mediano plazo

- o Se da en el marco de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.

- o Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio de la organización

- o Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la organización.

- o Está orientada hacia la coordinación de recursos.

- o Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

- La planeación operativa consiste de actividades muy detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización, por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de nivel medio de la organización. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan táctico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La

planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costos en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

### **3.4.- Elementos de la planeación**

#### **Visión y misión**

La necesidad de crear una visión del futuro es central al concepto de planeación estratégica. Al crear la visión del futuro no se debe pensar en los productos y servicios a ser suministrados sino en las necesidades a satisfacer por la organización.

Para definir la visión de la organización es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se define, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar?

Es importante que fijemos una visión optimista con objetivos y metas alcanzables, con un compromiso de todos para ejecutar las acciones en una sola dirección. La visión del futuro estado de la organización provee la dirección en la cual la misma debe moverse. La creación de una visión es más que un intento de anticipar el futuro y prepararse de acuerdo con el mismo. Implica la creencia de que ciertos aspectos del futuro pueden ser influenciados y modificados en función de lo que hacemos hoy.

La visión de la organización indica cual es la meta que la organización persigue a largo plazo, incluyendo la forma en que ésta se conceptualiza a sí misma en la actualidad y en el futuro.

La misión de una organización, es una breve y clara declaración de la razón de existir de la organización, los propósitos o funciones que la misma desea cumplir, su principal base de clientes y los principales métodos a través de los cuales la misma intenta lograr sus propósitos.

En la misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La Misión es el presente, nos da identidad y razón de ser.

La misión de una organización provee el contexto para la formulación de las líneas específicas a través de las cuales la organización desarrollará su actividad.

El propósito básico de tener tal declaración de misión es aportar una claridad de enfoque a los miembros de la organización que les permita comprender como lo que ellos hagan está ligado a un propósito mayor. Por tanto, la misión debe poner el foco en lo interno de la organización y no en lo externo.

La misión debe ser congruente con los valores deseados por la organización. Se refiere a la razón de ser de la organización y especifica el papel funcional que la misma va a jugar en su entorno. Debe indicar claramente el alcance y la dirección de las actividades de la organización y, en la medida de lo posible, debe proveer un modelo para la toma de decisiones de la gente a todos los niveles en la organización.

Una eficaz declaración de misión evitará que los empleados desarrollen y propongan muchos planes y proyectos que no serán aceptados por la dirección superior, porque ellos se darán cuenta que los mismos no están comprendidos en el alcance de la declaración de misión.

Para formular la misión de una organización deben responderse cuatro preguntas:

1. ¿Qué función(es) desempeña la organización?
2. ¿Para quién(es) la organización desempeña esta(s) función(es)?
3. ¿Cómo se desempeña la organización en el desarrollo de esta(s) función(es)?
4. ¿Por qué existe la organización?

### **Objetivos y metas**

La misión de la empresa debe convertirse en objetivos y metas detalladas de apoyo para cada nivel gerencial, pues cada gerente debe tener objetivos y la obligación de alcanzarlos.

¿Para qué sirve un objetivo?

- Para formular con concreción y objetividad los resultados deseados.
- Para planificar las acciones.
- Para orientar los procesos.
- Para medir o valorar los resultados.

¿Cómo se formula un objetivo?

Los objetivos se redactan empezando con un verbo en infinitivo

Tipos de objetivos	Ejemplos
De conocimientos	Analizar, conocer, describir, enumerar, explicar, recordar, relacionar, resumir, etc
De habilidades	Aplicar, construir, demostrar, elaborar, experimentar, hacer funcionar, manejar, usar, utilizar, planificar, etc.
De actitudes	Aceptar, apreciar, comportarse, preferir, respetar, sentir, tolerar, valorar, etc.

A los objetivos que cumplen con un conjunto de características se les llama „objetivos EMARC,, que es un acrónimo sencillo de recordar: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Correctos en el tiempo.

### Específico

Esto es primordial y se acostumbra que sea la primera característica de nuestros objetivos. Un objetivo vago lleva a un resultado vago. ¿Qué se quiere hacer, qué se quiere conseguir? Un objetivo es específico cuando cualquier elemento de la organización pueda entenderlo cuando se le explique.

La definición del objetivo ha de ser positiva, no negativa, es decir, un objetivo no debe ser „no quiero ahogarme al hacer ejercicio“, sino su contrapartida positiva „quiero poder subir las escaleras de casa en un minuto sin ahogarme“.



## Medible

El objetivo ha de ser algo concreto, bien definido, que se pueda comprobar. Por ejemplo, „ser rico“ no es nada medible, sí lo es „ganar 10 mil pesos mensuales“ o „comprar un coche deportivo“. De la misma forma, el objetivo no puede ser „ser más feliz“ porque no se puede medir; se tiene que establecer algo que haga feliz a las personas, como por ejemplo, “pasar más tiempo con la familia o delegar más tareas en el trabajo, para liberarse del estrés”.

## Alcanzable

Un objetivo puede ser alcanzable o no por varias razones. Se puedes conseguir todo lo que uno se desee, siempre y cuando uno sea creativo, se dedique esfuerzo y dependa de uno. Pero hay que estar seguro de que todo esto se cumpla.

A veces deseamos cosas que realmente no sólo dependen de nosotros. Hacer una barbacoa mañana puede ser cosa nuestra, pero hacer una barbacoa bajo el sol no lo es: ¿en qué porcentaje dependemos del tiempo atmosférico para conseguirlo?

Podemos pedir a una persona una cita, pero que acabemos saliendo con ella depende de nosotros solo en un 50%. De la misma forma, podemos perseguir un objetivo enorme (ser la persona con más dinero del mundo), pero hemos de ser conscientes del esfuerzo que eso representará.

Tanto para un caso como para el otro, esto no ha de ser un impedimento, sino que ha de servir para hacernos valorar si queremos o no asumir el riesgo, si vale la pena jugárnosla por algo que sólo depende en un 20% de nosotros o es mejor revisar si nuestros deseos se pueden conseguir de alguna otra forma.

## Relevante

¿Es este objetivo para nosotros? Hay que preguntarse si esto es algo que nosotros queremos, o nos han convencido de que es lo que queremos. Hay que valorar si lo que vamos a conseguir nos compensa lo que vamos a perder porque, es importante saber, que cuando haces un cambio ganas algo pero también pierdes algo.

## Relación entre objetivos y jerarquía organizacional



## Estrategias

Durante años los militares usaron la palabra estrategias para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el término tiene un supuesto competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa.

Estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

## Políticas

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes; por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (quizá por conveniencia, más que por política) la práctica de promover al personal interno, lo que puede interpretarse como política y seguirse al pie de la letra por los subordinados. De hecho, uno de los problemas que enfrentan los gerentes es el asegurarse de que los subordinados no interpreten como política decisiones gerenciales menores que no tienen la intención de servir como modelo.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados.

Hay muchos tipos de políticas, algunos ejemplos son: sólo contratar ingenieros con capacitación universitaria, promover las sugerencias de los empleados para una mejor cooperación, promover desde dentro, apegarse estrictamente a un alto estándar de ética en las empresas, establecer precios competitivos e insistir en asignar precios fijos y no de costo más utilidad.

## Programas

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado. Pueden ser tan importantes como el programa de una aerolínea para adquirir una flota de jets con valor de 400 millones de dólares, o un programa de cinco años para mejorar el estatus y la calidad de sus miles de supervisores; o tan secundarios como un programa formulado por un supervisor para mejorar la moral de los trabajadores del departamento de fabricación de partes en una compañía de maquinaria agrícola.

## Presupuesto

Es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados - puede llamarse plan cuantificado - ; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible. Asimismo, puede ocuparse en la operación, como el presupuesto de gastos; repercutir en el egreso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja.

Dado que hacer un presupuesto es evidentemente planear, es el instrumento de planeación fundamental en muchas compañías, ya que las obliga a elaborar por adelantado (para una semana o cinco años) una compilación numérica de los flujos de efectivo, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de mano de obra u horas máquinas esperadas. El

presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar práctico de control a menos que repercuta en los planes.

### Pasos de la planeación



### 3.5.- Organización

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades: el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y actividades.

### 3.6.- Principios

1.- Del objetivo: Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles.

2.- Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en

actividades claramente relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3.- Jerarquía: Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

4.- Paridad de autoridad y responsabilidad: A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.

5.- Unidad de mando: Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

6.- Difusión: Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

7.- Amplitud o tramo de control: Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.

8.- De la coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionara con un sistema armónico en el que todas sus partes actuaran oportunamente y eficazmente, sin ningún antagonismo.

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

### 3.7.- Etapas de organización

#### - División del trabajo

Consiste en la clasificación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, mediante la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario aplicar una secuencia que comprende la departamentalización y la descripción de funciones.

- Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Implica la definición de la estructura de la empresa, por medio del establecimiento de centros de autoridad y comunicación que se relacionan entre sí.

- Departamentalización: Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

\* Tipos: funcional, por productos, geográfica, clientes, por proceso, secuencia

- Descripción de funciones: Es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la especificación detallada de las actividades necesarias para llevar a cabo de la mejor manera un trabajo. Se realiza, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades

#### - Coordinación

Consiste en la sincronización y armonización de los esfuerzos de los recursos para realizar eficientemente las funciones.

Formas de coordinar:

- Informal. Se realiza cuando las personas trabajan estrechamente.
- Formal jerárquica. Las actividades se coordinan a través de la supervisión directa y de manuales y sistemas.
- Estandarización. Se efectúa mediante el establecimiento y aplicación de estándares en los sistemas y requisitos que debe reunir el trabajo, el producto y/o el servicio.
- Cultura corporativa. Cuando todo el personal comparte los valores, visión y objetivos de la organización. Coordinación interpersonal.

CENTRALIZACIÓN	DESCENTRALIZACIÓN
Grado de concentración de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones	Delegar parte del poder que ejercía un organismo central a diferentes entidades o corporaciones. La descentralización implica una división o un reparto de la autoridad.
Es aconsejable para empresas y organizaciones pequeñas; actividades estratégicas; cuando existe dificultad para delegar a personal poco capacitado	Es aconsejable cuando la complejidad del entorno o el tamaño de la organización requieran delegar funciones, siempre y cuando se cuente con un personal capacitado y se establezcan los controles correspondientes.

### 3.8.- Tipología de la organización

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa, también se les conoce como tipos de organización. La estructura es la forma de disponer de los niveles jerárquicos.



### Lineal o militar

Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

### Funcional

Es comúnmente usada por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo a las tareas básicas que se desempeña en la empresa:

- Mercadotecnia
- Recursos humanos
- Finanzas
- Producción
- Sistemas

### Staff

Este tipo de estructura surge por la necesidad de las empresas de contar con ayuda en el manejo de conocimientos por parte de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en empresas medianas y grandes.

### Comités

Consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Son por lo regular de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructuras.

## Tipos de comités

- **Directivo.** Integrado por los accionistas o alta dirección de una empresa que se encarga de los asuntos estratégicos
- **Ejecutivo.** Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos.
- **De vigilancia.** Personal de confianza que se encarga de supervisar las labores de los empleados de la empresa.
- **Consultivo.** Está formado por especialistas que por sus conocimientos o estudios emiten dictámenes sobre diversos asuntos

### **3.9.- Técnicas de organización**

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Son indispensables para garantizar el proceso de organización.

#### Organigramas

Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta.

#### Formas de representar

- Vertical
- Horizontal
- Circular
- Mixto

## Manuales

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.

### Clasificación

#### - Manuales de organización

Incluyen las funciones de las áreas más importantes de la organización:

- Introducción y objetivos del manual
- Historia de la empresa
- Misión, visión y filosofía organizacional
- Objetivos generales
- Objetivos de cada área
- Funciones
- Descripción de áreas o departamentos y puestos
- Cartas de organización. Organigrama
- Responsabilidad de los altos niveles
- Procedimientos
- Descripción de puestos y actividades
- Glosario de términos

#### - Manuales departamentales

Contienen información sobre las áreas específicas o departamentales de la empresa:

- Objetivos de la empresa, los del departamento de que se trate y los de sus secciones básicas.
- Políticas y normas del departamento
- Carta de organización general y departamental
- Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental
- Análisis de puestos
- Descripción de funciones
- Gráficas de procesos y flujo
- Descripción de procedimientos.

- Manuales interdepartamentales

Son similares en su contenido a los manuales departamentales, aunque no siempre proporcionan la misma cantidad de información:

- Incluyen todos los departamentos de la organización
- Describen los procedimientos y las relaciones que abarcan dichos departamentos.

- Manuales de procedimientos

- Sirven para describir las operaciones que se realizan en un área.






- Son un instrumento para simplificar el trabajo

- Debe incluir introducción, descripción de los procedimientos y los diagramas de flujo correspondientes.

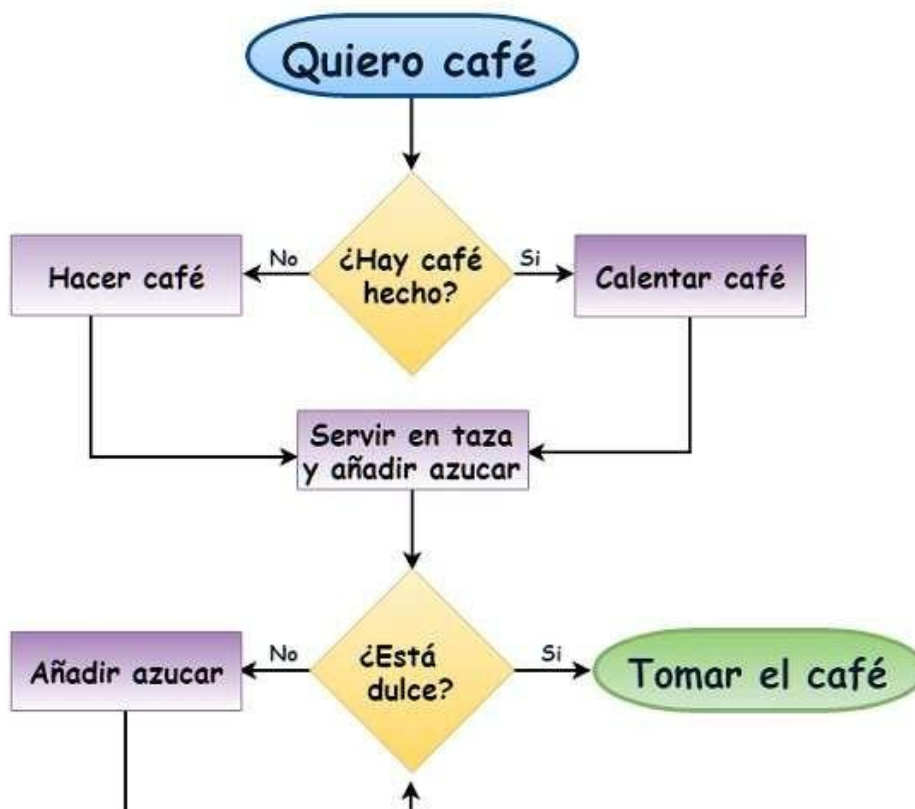
## Diagramas de flujo

Es la representación gráfica de un procedimiento mediante la utilización de símbolos.

### Simbología

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso

## Ejemplo



Carta de distribución de actividades

A través de esta técnica se analizan las actividades y funciones que se realizan en los puestos que integran un departamento o sección, para simplificar las funciones y mejorar la eficiencia de los grupos de trabajo.

### Análisis de puestos

Es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto) y se definen las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña (especificación del puesto).

## Contenido

### - IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

o Título del puesto

o Ubicación

o Jerarquía, etc.

### - DESCRIPCIÓN GENÉRICA

o Definición breve y precisa de las funciones básicas que se realicen en el puesto

### - DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Detalle de las actividades que se realizan en el puesto. Incluye actividades diarias y constantes y actividades periódicas y esporádicas.

### - ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

- Enunciación precisa de los requisitos que debe reunir la persona que desempeña el puesto:

o Escolaridad y conocimientos.

o Requisitos físicos, mentales y de personalidad

o Esfuerzo

o Competencias

o Responsabilidad

o Condiciones de trabajo y riesgos

o Competencias laborales

Técnicas de simplificación de trabajo

- o Estudio de métodos. Consiste en el registro y examen crítico de la forma de llevar a cabo el trabajo para simplificarlo y optimizar recursos.
- o Estudio de tiempos y movimientos. Análisis de las tareas y actividades básicas y determinación del tiempo óptimo para cumplirlas con el fin de simplificarlas y reducir el tiempo de ejecución.
- o Ingeniería del valor. Un producto puede ser mejorado y su costo reducido por medio de la ingeniería del valor, consiste en analizar la operación del producto o servicio, estimar el valor de cada operación e intentar mejorar la operación tratando de mantener bajos los costos en cada etapa.



## UNIDAD IV

### Fase dinámica del proceso administrativo

Es aquella donde la empresa está totalmente estructurada desarrolla de manera eficiente y ética las funciones, operaciones en toda su variedad pero coordinada complejidad.

#### 4.1.-Dirección

Dirigir operaciones mediante la conducción y supervisión de los esfuerzos subordinados a través de la motivación y comunicación para alcanzar los objetivos de la empresa.

Componentes para la dirección

1. circunstancia. Es decir que exista un momento preciso en el cual se requiera una dirección.
2. Líder. Que cumpla el rol de dirigir personas y proyectos
3. Dirigidos. Que toman las direcciones de sus líderes

Al dirigir, es necesario aceptar a las personas tal como son, a través de sus conocimientos, capacidades y voluntades; con el fin de transformarlos mediante la capacitación, esto requiere el incremento de sus conocimientos, el mejoramiento de sus capacidades, la corrección de sus hábitos y la modificación de sus comportamientos.

La dirección también contiene un componente muy importante: el servicio a los colaboradores, por lo que la dirección es sinónimo de servir a los colaboradores para que puedan alcanzar los objetivos organizacionales. Por eso, el director es el que está al

servicio de los miembros de su equipo, no lo contrario. La misión del director es lograr que se alcancen los objetivos, previendo todo tipo de conflicto que impida alcanzar el fin.

#### 4.2.- Principios

- **Coordinación de intereses:** Para que la dirección sea eficiente, debe encaminarse, en todo momento, hacia los objetivos de la empresa. Estos objetivos solo se pueden alcanzar si los colaboradores están interesados en ellos, y solo se facilitarán si los objetivos e intereses individuales de cada uno de ellos son satisfechos en el momento de alcanzar las metas de la organización y si estas no interrumpen su autorrealización.
  
- **Impersonalidad de mando:** La autoridad surge como una necesidad de la organización para el logro de sus objetivos, no para satisfacer los deseos de sus directivos o colaboradores.
  
- **Supervisión directa:** El líder de un grupo organizacional debe proporcionar apoyo y comunicación a sus colaboradores en el momento de ejecutar los planes, de manera que estos puedan desarrollarse con mayor facilidad.
  
- **Vía Jerárquica:** Se deben respetar los canales de comunicación establecidos en la organización que permita que una orden emitida pueda transmitirse fácilmente a través de los niveles jerárquicos pertinentes.
  
- **Resolución de conflicto:** Los problemas que aparezcan en la gestión administrativa deben ser resueltos en el momento que surjan, para evitar que problemas colaterales más graves aparezcan en la organización.

- Aprovechamiento del conflicto: Consiste en analizar el conflicto y aprovecharlo a través del establecimiento de opciones distintas a las que puedan existir.

### **4.3.- Etapas de dirección**

#### **Toma de decisiones**

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

Una decisión puede variar en trascendencia, sea cual sea la decisión es necesario:

#### **1. Definir el problema**

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

#### **2. Analizar el problema.**

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

#### **3. Evaluar las alternativas.**

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

#### 4. Elegir entre alternativas.

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

#### 5. Aplicar la decisión.

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

### **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 los planes.

Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras esto quiere decir que el hombre debe de poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto.
2. De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.
3. De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a una empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa.

La integración comprende 4 etapas.

o Reclutamiento. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.

o Selección. Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

o Introducción o inducción. Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.

o Capacitación y desarrollo. Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

## Motivación

Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

o Teorías de contenido.

o Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

## Teorías del contenido

Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

I. Motivación de grupo. Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

A. Espíritu de equipo. El sentir identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.

B. Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivara al grupo, ya que este se autorrealizara con la obtención de los objetivos específicos.

C. Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

D. Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueve la eficiencia del personal.

E. Eliminación de prácticas no motivadoras. Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas:

- Control excesivo
- Poca consideración a la competencia.
- Decisiones rígidas.
- No tomar en cuenta los conflictos.
- Cambios súbitos.

## **Comunicación**

Es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionara su clasificación más sencilla:

1. Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.
2. Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- A. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.
- B. Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.
- C. Verbal. Se transmite oralmente.
- D. Escrita. Mediante material escrito o gráfico. Requisitos de la comunicación efectiva.

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

1. Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesible para quien va dirigida.
2. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
3. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
4. Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
5. Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia.
6. Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
7. Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

#### Liderazgo - supervisión

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.



El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

**EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

**EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz.

Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

## **DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER:**

### **JEFE**

- Existe por la autoridad.
- Considera la autoridad un privilegio de mando.
- Inspira miedo.
- Sabe cómo se hacen las cosas.

- Le dice a uno: ¡Vaya!
- Maneja a las personas como fichas.
- Llega a tiempo.
- Asigna las tareas.

## **LÍDER**

- Existe por la buena voluntad.
- Considera la autoridad un privilegio de servicio.
- Inspira confianza.
- Enseña cómo hacer las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vayamos!
- No trata a las personas como cosas.
- Llega antes.
- Da el ejemplo.

### Características de un líder

Entendemos el líder por las siguientes características.

- \* El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

- \* La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc. ).
- \* Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- \* Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- \* Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

#### **4.4.- Control**

Cuando se habla de control muchas veces se refiere a la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, en el que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas y puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial.

Analizando las diferentes definiciones empleadas por administradores como Stoner, Fayol, Robbins, entre otros; estudiando su importancia, su clasificación y las áreas de desempeño.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos...Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición”.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

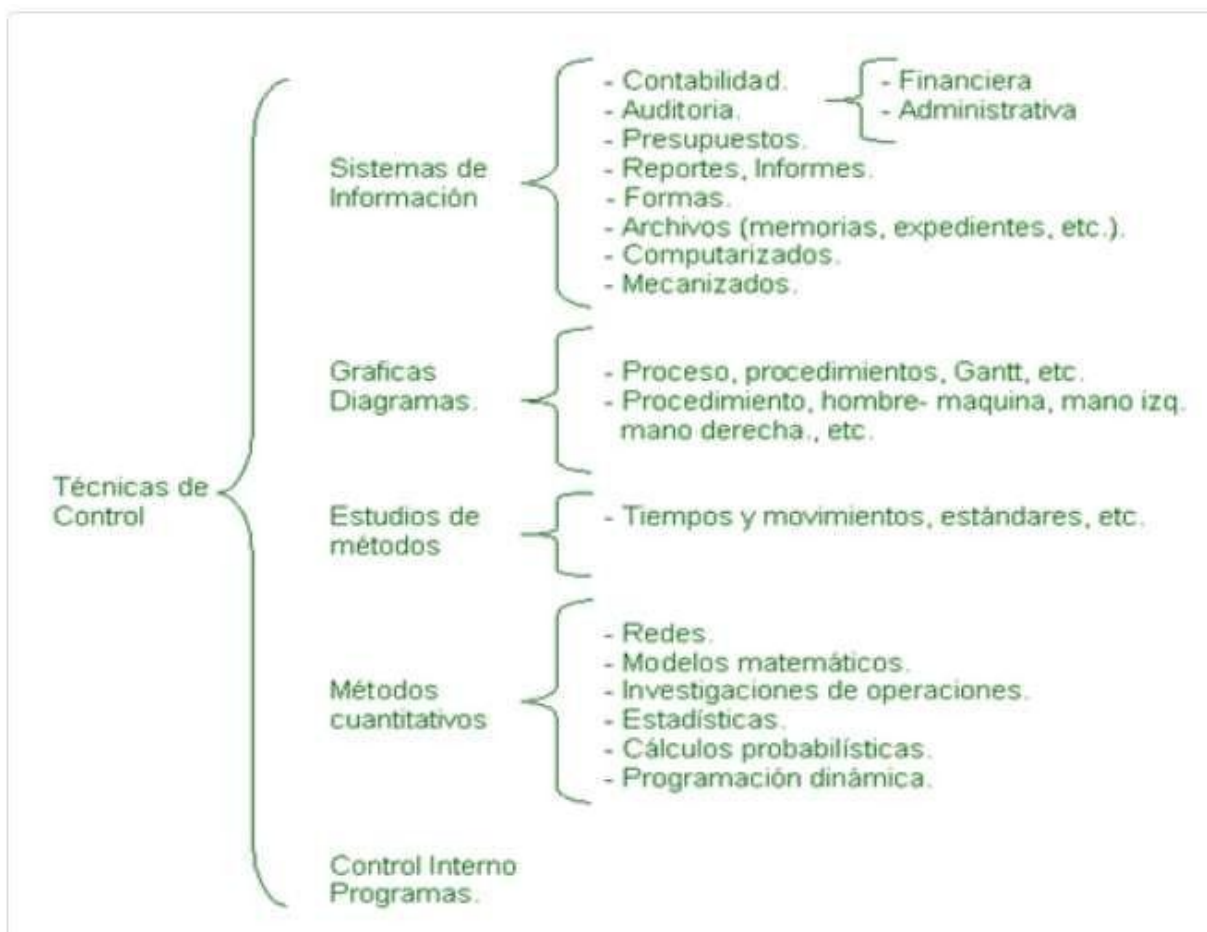
Además siendo la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

Implica las siguientes características:

- Captar resultados
- Comparar con lo planeado
- Detectar y analizar desviaciones
- Informar
- Se mide y evalúa el cumplimiento de objetivos y la consecución de las metas.
- Se analizan las consecuencias de las acciones y de los hechos del contexto para detectar las causas de las desviaciones.
- Establecer estándares y métodos para medir el rendimiento.
- Medir el rendimiento.
- Determinar si el rendimiento se corresponde con los estándares trazados y en caso necesario.

- Tomar medidas correctivas.

Las técnicas de control, son las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control.



#### 4.5.- Principios

##### Equilibrio:

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

##### De los objetivos:

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

Ningún control será válido sino se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos.

Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

##### De la oportunidad:

El control, para que sea eficaz, ser oportuno, es decir, debe de aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la consecuencia de los objetivos al mínimo.

##### De las desviaciones:

Todas las variaciones o desviaciones que se presenta en relación con los planes deben de ser analizados detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

##### Costeabilidad:

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



Un control solo deberá implementarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá esta servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúan resultan menores que el costo y el y tiempo que implica su implantación.

De excepción:

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticas, estadísticos o aleatorios.

De la función controlada.

La función controladora por ningún motivo de comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe de estar involucrada con la actividad a controlar. Una aplicación clara de este principio se puede encontrar en el siguiente ejemplo: el control que elabora los estados financieros no será la persona más idónea para auditarlos o determinar si son verídicos o no, ya que en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal.

#### **4.6.- Proceso de control**

A fin de identificar los errores o desvíos para así corregirlos y evitar su repetición, el Control tiene un proceso o fases a seguir:

Establecimiento de estándares: establece los criterios de evaluación o comparación.

Existen cuatro tipos de estándares:

o Estándares de cantidad: establece el volumen de producción, cantidad de existencias, materias primas, número de horas de trabajo.

o Estándares de calidad: establece la calidad del producto, sus especificaciones.

o Estándares de tiempo: es el tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de elaboración de un producto.

o Estándares de costos: establece los costos de producción, administración, costos de ventas.

Evaluación del desempeño: tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

Comparación de desempeño con el estándar establecido: compara el desempeño de las funciones realizadas con el que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación o algún error o falla con relación al desempeño esperado.

Acción correctiva: busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

Existen diferentes tipos de control, entre los principales se encuentran:

- Control Preliminar: Son los realizados antes que el proceso operacional comience.

Esta incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

- Control Concurrente: Se aplican durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que acurrán para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.

- Control de Retroalimentación: Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones.

### Auditoria Administrativa

La podemos definir como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. Se lleva a cabo según el sentido que tiene esta para la dirección superior. Otras definiciones de auditoria administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.

### Auditoria Interna

Actividad que tiene por objetivo fundamental examinar, evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la

integridad del patrimonio de una entidad y la eficiencia de su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes.

La función de auditoría interna ha cambiado notablemente en los últimos años, pasando de una auditoría tradicional orientada a la protección de la empresa (activos) hacia una auditoría enfocada al control de los riesgos, a fin de aumentar el valor de la organización para los accionistas.

### Diferencia entre Auditoría interna y Administrativa

La auditoría interna tiene un fin más amplio y busca identificar los procesos y sus posibles mejoras, mientras la administrativa está basada en evaluar la calidad del sistema y no de sus partes.

### **Bibliografía básica y complementaria:**

- Chiavenato, Idallberto (2001). Administración, una ventaja competitiva. McGrawHill
- Lourdes Munch Galindo (2015). Fundamentos de administración. Trilla