COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA

ADMINISTRACIÓN I

GUÍA DE ACTIVIDADES DEL ALUMNO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS

QUINTO SEMESTRE

AGOSTO DE 2015

COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA

FRANCISCO ARTURO VEGA DE LAMADRID Gobernador del Estado de Baja California

MARIO GERARDO HERRERA ZÁRATE

Secretario de Educación y Bienestar Social del Estado de Baja California

HÉCTOR RIVERA VALENZUELA

Subsecretario de Educación Media Superior, Superior, Formación Docente y Evaluación

ARCELIA GALARZA VILLARINO

Directora General del CBBC

IVÁN LÓPEZ BÁEZ

Director de Planeación Académica del CBBC

ADMINISTRACIÓN I

Edición, agosto de 2014

Actualizado por:

Lic. Lucía Teresa Núñez Álvarez Lic. Laura Yaneth Ley Uribe Lic. Magdalena Sánchez Flores

Este documento surge de la Guía de Actividades del Alumno para el Desarrollo de Competencias.

Edición, agosto de 2013

Diseñado por: Lic. Susana Machado Rodríguez

Lic. Arturo Rodríguez González

Bajo la coordinación de: Lic. Ramón Ramírez Pérez

En la realización del presente material, participaron:

JEFA DEL DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS Teresa López Pérez

PRIMERA EDICIÓN, AGOSTO DE 2015: Gerardo Enríquez Niebla Diana Castillo Ceceña

La presente edición es propiedad del Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California. Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra.

Este material fue elaborado bajo la coordinación y supervisión de la Dirección de Planeación Académica del Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California. Blvd. Anáhuac #936, Centro Cívico, Mexicali, B.C., México. www.cobachbc.edu.mx

ÍNDICE

PRESENTACIÓN		
COMPETENCIAS GENÉRICAS QUE EXPRESAN EL PERFIL DEL EGI	RESADO	
COMPETENCIAS DISCIPLINARES EXTENDIDAS DEL CAMPO DE CI	ENCIAS SOCIA	LES
BLOQUE I:		
IDENTIFICAS EL DESARROLLO HISTÓRICO Y FILOSÓFICO DE LA ADMINISTRACIÓN		2
BLOQUE II:		
ANALIZAS LA ADMINISTRACIÓN COMO DISCIPLINA Y SUS DIFERENTES ENFOQUES TEÓRICOS		27
BLOQUE III		
APLICAS EL PROCESO ADMINISTRATIVO		<i></i>

PRESENTACIÓN

En el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior, Colegio de Bachilleres del Estado de Baja California (CBBC), se ha propuesto la meta de formar y consolidar el perfil de egreso en el bachiller, poniendo a disposición del alumno los elementos necesarios que le permitan crecer y desarrollar conocimientos, habilidades, actitudes y valores para poder enfrentar los retos de un mundo globalizado, vertiginoso, competitivo y complejo. Por tanto, es importante que el proceso educativo implemente estrategias que contemplen actividades de aprendizaje en diversos contextos y escenarios reales, donde el estudiante con creatividad, habilidad y destreza sepa desarrollar, movilizar y transferir las competencias adquiridas.

En virtud de lograr lo anterior y consciente de la dificultad para que el alumnado tenga acceso a una bibliografía adecuada, pertinente y eficaz con el entorno socio-económico actual, el CBBC brinda la oportunidad a los estudiantes de contar con materiales didácticos para el óptimo desarrollo de los programas de estudio de las asignaturas que comprende el Plan de Estudios Vigente. Cabe subrayar que, dichos materiales son producto de la participación de docentes de la Institución, en los cuales han manifestado su experiencia, conocimientos y compromiso en pro de la formación de los jóvenes bachilleres.

Los materiales didácticos se dividen en dos modalidades: Guía de Actividades del Alumno para el Desarrollo de Competencias, dirigida a las asignaturas de los Componentes de Formación Básica y Propedéutica, y Guía de Aprendizaje; para las capacitaciones del Componente de Formación para el Trabajo. Cabe señalar que, los materiales se encuentran en un proceso permanente de revisión y actualización por parte de los diferentes equipos docentes así como del equipo editorial. Las guías se pueden consultar en la página Web del CBBC: www.cobachbc.edu.mx en la sección alumnos / material didáctico.

Es necesario, hacer énfasis que la guía no debe ser tomada como la única herramienta de trabajo y fuente de investigación, ya que es imprescindible que los estudiantes lleven a cabo un trabajo de consulta en otras fuentes bibliográficas impresas y electrónicas, material audiovisual, páginas Web, bases de datos, entre otros recursos didácticos que apoyen su formación y aprendizaje.

COMPETENCIAS GENÉRICAS QUE EXPRESAN EL PERFIL DEL EGRESADO

Las competencias genéricas son aquellas que todos los bachilleres deben estar en la capacidad de desempeñar, y les permitirán a los estudiantes comprender su entorno (local, regional, nacional o internacional e influir en él), contar con herramientas básicas para continuar aprendiendo a lo largo de la vida, y practicar una convivencia adecuada en sus ámbitos social, profesional, familiar, etc. Estas competencias junto con las disciplinares básicas constituyen el **Perfil del Egresado** del Sistema Nacional de Bachillerato.

Se autodetermina y cuida de sí

- Se conoce y valora a sí mismo y aborda problemas y retos teniendo en cuenta los objetivos que persigue.
- 2. Es sensible al arte y participa en la apreciación e interpretación de sus expresiones en distintos géneros.
- 3. Elige y practica estilos de vida saludables.

Se expresa y se comunica

4. Escucha, interpreta y emite mensajes pertinentes en distintos contextos mediante la utilización de medios, códigos y herramientas apropiados.

Piensa crítica y reflexivamente

- 5. Desarrolla innovaciones y propone soluciones a problemas a partir de métodos establecidos.
- 6. Sustenta una postura personal sobre temas de interés y relevancia general, considerando otros puntos de vista de manera crítica y reflexiva.

Aprende de forma autónoma

7. Aprende por iniciativa e interés propio a lo largo de la vida.

Trabaja en forma colaborativa

8. Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos.

Participa con responsabilidad en la sociedad

- Participa con una conciencia cívica y ética en la vida de su comunidad, región, México y el mundo.
- 10. Mantiene una actitud respetuosa hacia la interculturalidad y la diversidad de creencias, valores, ideas y prácticas sociales.
- Contribuye al desarrollo sustentable de manera crítica, con acciones responsables.

COMPETENCIAS DISCIPLINARES BÁSICAS DEL CAMPO DE CIENCIAS SOCIALES

Las competencias de Ciencias Sociales están orientadas a la formación de ciudadanos reflexivos y participativos, conscientes de su ubicación en el tiempo y el espacio.

Las competencias enfatizan la formación de los estudiantes en una perspectiva plural y democrática. Su desarrollo implica que puedan interpretar su entorno social y cultural de manera crítica, a la vez que puedan valorar prácticas distintas a las suyas, y de este modo, asumir una actitud responsable hacia los demás.

- 1. Identifica el conocimiento social y humanista como una construcción en constante transformación.
- 2. Sitúa hechos históricos fundamentales que han tenido lugar en distintas épocas en México y el mundo con relación al presente.
- 3. Interpreta su realidad social a partir de los procesos históricos locales, nacionales e internacionales que la han configurado.
- 4. Valora las diferencias sociales, políticas, económicas, étnicas, culturales y de género y las desigualdades que inducen.
- 5. Establece la relación entre las dimensiones políticas, económicas, culturales y geográficas de un acontecimiento.
- 6. Analiza con visión emprendedora los factores y elementos fundamentales que intervienen en la productividad y competitividad de una organización y su relación con el entorno socioeconómico.
- 7. Evalúa las funciones de las leyes y su transformación en el tiempo.
- 8. Compara las características democráticas y autoritarias de diversos sistemas sociopolíticos.
- Analiza las funciones de las instituciones del Estado Mexicano y la manera en que impactan su vida.
- 10. Valora distintas prácticas sociales mediante el reconocimiento de sus significados dentro de un sistema cultural, con una actitud de respeto.

BLOQUE I:

IDENTIFICAS EL DESARROLLO HISTÓRICO Y FILOSÓFICO DE LA ADMINISTRACIÓN

BLOQUE I

IDENTIFICAS EL DESARROLLO HISTÓRICO Y FILOSÓFICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Durante este bloque identificaras el desarrollo histórico de la administración, comparando las características económicas, políticas y sociales de las diferentes épocas de la humanidad.

Conocerás las aportaciones filosóficas, su utilidad y aplicación en el contexto administrativo demostrando con actitud crítica y reflexiva como la administración nos ayuda a satisfacer las necesidades de la humanidad en cada una sus etapas.

Desempeños a demostrar:

- Reconoce el desarrollo histórico de la Administración para comparar las características económicas, políticas y sociales de las diferentes épocas de la humanidad.
- Identifica las principales aportaciones filosóficas para conocer su utilidad y aplicación en el contexto administrativo.
- Argumenta con actitud crítica y reflexiva la intervención de la Administración en la satisfacción de necesidades de la humanidad en cada una de sus etapas, distinguiendo el equilibrio y caos desde su contexto.

Competencias a desarrollar:

- Reconoce y argumenta sus ideas respecto al desarrollo histórico de la Administración en la época antigua, medieval, moderna y contemporánea, mediante procedimientos teórico-metodológicos, destacando el florecimiento, equilibrio y caos de cada una de ellas.
- Aporta puntos de vista de las principales aportaciones filosóficas con apertura y considera los de otras personas de manera reflexiva.
- Argumenta las repercusiones de los procesos de la administración y cambios políticos, económicos y sociales que han dado lugar al entorno socioeconómico actual.
- Argumenta sus ideas respecto a diversas corrientes filosóficas y fenómenos históricosociales, mediante procedimientos teórico-metodológicos del desarrollo histórico de la Administración.

Objeto de aprendizaje:

Desarrollo histórico de la Administración.

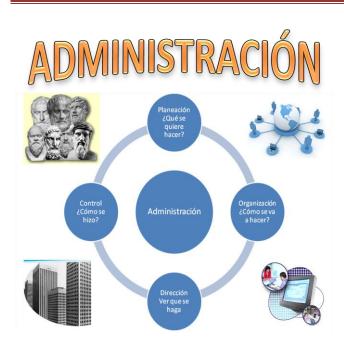
ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1.- En equipo colaborativo y heterogéneo, analiza la siguiente caricatura sobre la importancia y finalidad de la administración, y mediante una lluvia de ideas coméntala con tus compañeros y compañeras, utilizando las preguntas al final del dibujo.



- ¿Qué entiendes por administración?
- ¿Por qué es importante la administración en tu vida?
- ¿Qué sucede cuando no administras lo que haces de manera cotidiana?
- ¿Consideras que la administración es propia de la época actual o es una ciencia muy antigua?
- ¿Sabes cómo sobrevivió el hombre en la época antigua?

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN



Desde que el hombre apareció en la Tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado la administración. Para comprender mejor la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

Los diferentes enfoques del pensamiento administrativo han aportado infinidad de conocimientos útiles para la administración. La evolución de este arte desde los tiempos del empirismo hasta la actualidad, sólo puede apreciarse con el curso de la historia. Algunos sucesos históricos de trascendencia se muestran en los hechos que se mencionan a continuación:

EGIPTO: La construcción de la Gran Pirámide es buen ejemplo del trabajo coordinado y organizado de miles de obreros y sus dirigentes.

HEBREOS: El libro del Éxodo narra la dirección de Moisés y el establecimiento de leyes y reglas con un liderazgo poco usual.

GRECIA: La influencia de los grandes filósofos es determinante en la administración. Sócrates, por ejemplo, transmitió a sus discípulos la importancia universal de la armonía y la organización, para lograr los objetivos. Platón, en sus reflexiones, diserta sobre la división del trabajo.

CRISTIANISMO: Con Cristo, surge un liderazgo fuerte y decidido, una organización funcional extensa y una administración eficiente. Las organizaciones cristianas (entre las que destaca la católica), aportaron a la administración infinidad de principios y normas que prevalecen hasta nuestros días.

Época primitiva

En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad.

Período agrícola

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevaleció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia. El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.





Antigüedad grecolatina

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.

Época feudal

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del ciervo. Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patrones trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes



delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

Revolución Industrial

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos -por ejemplo, la máquina de vapor-, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios



de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador, horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc. y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

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

Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa u organización dando como resultado las diferentes clases de administración, ya que a través de la misma se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.



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

La administración en América Latina

En la época precolombina existieron tres civilizaciones en América: la del altiplano mexicano, la del área maya y la de la región incaica. De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, la administración tuvo gran importancia en la organización social, económica y política de estos pueblos.

Los incas desarrollaron un sistema de organizaciones bastante complejo, basado en el intercambio de productos de diferentes regiones ecológicas.

Los aztecas crearon un imperio sustentado en numerosas provincias tributarias; la conquista de otros pueblos como instrumento de dominio originó múltiples técnicas para administrar adecuadamente los tributos. Constancia de los avances administrativos en la época prehispánica lo son el Códice Mendocino, la matrícula de Tributos o bien las descripciones de los cronistas como las del padre Fray Bernandino de Sahagún.



MÉXICO: Los estudios sociales y antropológicos de los pueblos de la antigüedad en México muestran: hechos, costumbres, ideas religiosas, conocimientos y formas de organización, que constituyen un claro ejemplo de la administración pública.

Es impresionante la arquitectura de sus templos, la construcción de sus ciudades, sus pinturas, sus ídolos, el calendario azteca (uno de los más exactos del mundo) sus vestidos llenos de esplendor, confeccionados con materias primas naturales: en suma, su administración. Los historiadores ponen de relieve la dirección de sus

gobernantes para lograr que sus súbditos alcanzaran mejores niveles de vida. Con todo, las fallas de la administración pública permitieron la consumación de la Conquista española, la cual casi destruye aquella civilización. A las obras ricas en tradición y esplendor económico se sobrepuso el ansia de poder y riqueza.

La época de la Colonia se caracteriza por la marginación de los auténticos pobladores de la nación. La administración pública autócrata, rígida, esclavizante y opresora no permite a los conquistados mejorar sus condiciones de vida: por ello es explicable el movimiento de Independencia. La inestabilidad del México independiente no propicia una administración pública eficiente. La disputa por el botín que significa el país culmina con la Revolución de 1910.

Al constituirse México en una república federal se pretende nivelar las clases sociales. La administración pública se hace cargo de la educación, se declara la libertad de cultos y se separa a la Iglesia del Estado. La Constitución de 1917 resume la necesidad de armonizar los intereses de los grupos sociales, en congruencia con los ideales que la inspiran, a saber: Justicia, libertad y democracia.

El sufrimiento del pueblo mexicano a través de más de 300 años, culmina con una ideología que tiene su base en el respeto por los derechos humanos, la participación del pueblo en su administración y en la justa distribución de la riqueza. En términos generales, los sucesos señalados nos brindan un panorama de la administración empírica.

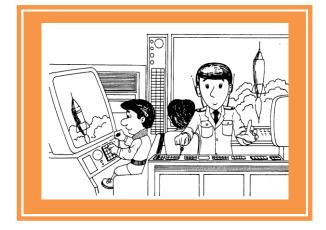
2.- Después de haber realizado la lectura sobre "Antecedentes históricos de la Administración", en equipo colaborativo, describe las características más sobresalientes de la época que corresponda a cada imagen que se presenta a continuación:



7







ASPECTOS HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

CRONOLOGÍA DE LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS DIFERENTES CULTURAS

Período	Contribuyente	Principales aportaciones
5000 a.C.	Sumerios	Establecieron registros escritos para uso comercial y gubernamental.
4000-2000 a. C.	Egipcios	Practicaban inventarios los inventarios. Llevaban diarios ventas e impuestos; desarrollaron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala, empleó de tiempo completo administradores y usaban proyecciones y planeación.
4000 a.C.	Hebreos	Aplicaron el principio de excepción y la departamentalización, los Diez Mandamientos, la planeación a largo plazo y el tramo de control.
2000 – 1700 a. C.	Babilónicos	Reforzaron leyes para la conducción de los negocios, incluyendo estándares, salarios y obligaciones de los contratistas.
500 a. C.	Chinos	Establecieron la Constitución Chow y Confusio sentó las primeras bases para un buen gobierno.
500-200 a.C.	Griegos	Desarrollaron la ética del trabajo; la universalidad de la administración (Sócrates); iniciaron el método científico para la solución de los problemas.
200 a.C. – 400 d.C.	Romanos	Desarrollaron sistemas de fabricación de armamento, de cerámica y textiles; construyeron carreteras; organizaron empresas de bodegas; utilizando el trabajo especializado; formaron los gremios; emplearon una estructura de organización autoritaria basada en funciones.
300 d.C. – Siglo XX	Iglesia Católica	Estructura jerárquica descentralizada con control estratégico y políticas centralizadas.
1300	Venecianos	Establecieron un marco legal para el comercio y los negocios.

3.- En equipo colaborativo, con base en el cuadro sobre "Aspectos históricos de la Administración" investiga de manera más amplia las características del desarrollo histórico de la administración de una de las épocas: antigua, medieval, moderna y contemporánea. Participa de manera respetuosa y tolerante, en la técnica Rollyng Playing y elabora un cuadro de doble entrada con la información de las épocas revisadas, considerando los elementos del cuadro que se te presenta como ejemplo: época, aportaciones y autores.

http://historiadelaadministracionfinanciera.blogspot.mx/2012/09/cronologia-de-la-administracion 8126.html

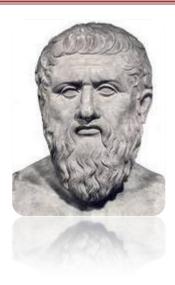
Época	Período	Autores	Aportaciones
Antigua			
Medieval			
Moderna			
Contemporánea			

4.-De tarea diseña un organizador gráfico, creativo y utiliza las TIC, en el mismo equipo colaborativo de la época asignada anteriormente.

APORTACIONES DE LOS FILÓSOFOS A LA ADMINISTRACIÓN

Platón.- Filósofo griego (Atenas, 427 - 347 a. C.). Nacido en el seno de una familia aristocrática, abandonó su vocación política por la Filosofía, atraído por Sócrates. Siguió a éste durante veinte años y se enfrentó abiertamente a los sofistas (Protágoras, Gorgias...). Tras la muerte de Sócrates (399 a. C.), se apartó completamente de la política; no obstante, los temas políticos ocuparon siempre un lugar central en su pensamiento, y llegó a concebir un modelo ideal de Estado.

<u>Platón</u> en *La República*, describe cómo el origen de la ciudad está forzosamente relacionado a la Economía. En primer lugar, Platón expone que una persona sola, aislada no se basta a sí misma para satisfacer sus necesidades básicas. Para <u>Platón</u> las necesidades básicas de la Economía son la alimentación, la vivienda, la vestimenta y el calzado. En su opinión quien pudiera satisfacer estas necesidades por sí mismo sería Dios.



El <u>mercado</u> surge porque las personas no pueden abastecerse por sí mismas de todos los <u>bienes</u> que necesitan, y ya que nadie es capaz de satisfacer esas necesidades por sí mismo, surge la ciudad.

De acuerdo a Platón, con la ciudad surge la división del <u>Trabajo</u>, uno de los aspectos centrales de la Economía, donde cada persona hace algo que luego lo intercambia con otros; esto posibilita que cada uno se dedique a aquello a lo que tiene más habilidades (por ejemplo: es necesaria la existencia de vendedores para que artesanos y campesinos no deban ir al <u>mercado</u> a esperar por los clientes).

Luego que aparece la división del <u>trabajo</u>, <u>Platón</u> sostiene que el paso siguiente en el <u>desarrollo</u> de la Economía es el surgimiento del <u>mercado</u> (la plaza donde se transan los <u>bienes</u>) y continuando el <u>desarrollo</u> de la Economía surge el <u>dinero</u> (que en la antigüedad eran monedas, debido a que el papel <u>moneda</u> se inventó unos dos mil años después). La moneda posibilita el <u>Intercambio</u> y tiene dos grandes méritos: es fácilmente transportable y contable.

Con el surgimiento del <u>mercado</u> en la Economía aparece el precio de los <u>bienes</u>, el que según <u>Platón</u>, debía expresar el <u>trabajo</u> incorporado en la producción de esa <u>mercancía</u> más una pequeña <u>ganancia</u> (en Atenas los <u>precios</u> eran regulados por el agoránomo, quien era el encargado de fijar los precios en el <u>mercado</u>).

De acuerdo al planteamiento de Platón el <u>dinero</u> es una invención humana que, debe estar orientada al fin para el que fue creado, es decir, al intercambiar <u>b</u> para satisfacer necesidades.

<u>Platón</u>, además sostiene que para ser feliz se debe ser virtuoso, y que en la <u>riqueza</u> la virtud se encuentra en la moderación.

Platón no consideraba que el <u>mercado</u> tuviera la capacidad de autorregularse, por lo que proponía controlar la <u>moneda</u> y no permitir el cobro de intereses por el <u>dinero</u>. Para <u>Platón</u>, la acumulación de dinero es negativa y producir más dinero con el dinero es antinatural.

Platón sostiene en La República que una vez satisfechas todas las necesidades básicas en la ciudad, surgen las necesidades "excedentarias" (o de lujo en su modelo). Para satisfacer las necesidades excedentarias se accede al comercio exterior, lo que luego por conflictos de intereses lleva a la guerra.

De acuerdo a Platón un país no puede ser rico sin haber recurrido a la experiencia bélica.

Lo brillante de Platón en el terreno de la Economía consiste en intuir una de los aspectos claves de la ciencia económica: la existencia de necesidades ilimitadas y al señalar la limitación de las habilidades de las personas para proveerse de <u>bienes</u> señala la limitación de los <u>recursos</u>, es decir, éstos son escasos.

Aristóteles

(384-322 a. C.).- Aristóteles nació en el año 384 a.C. en una pequeña localidad macedonia cercana al monte Athos llamada Estagira, de donde proviene su sobrenombre, el Estagirita. Su padre, Nicómaco, era médico de la corte de Amintas III, padre de Filipo y, por tanto, abuelo de Alejandro Magno. Nicómaco pertenecía a la familia del Asclepíades, que se reclamaba descendiente del dios fundador de la medicina y cuyo saber se transmitía de generación en generación.



Según Aristóteles, el ser se define como "lo que puede existir o existe". Lo que puede existir, pero aún no existe, se llama "ser posible" y lo que existe se llama "ser real", así por ejemplo, el huevo que tiene todas las condiciones apropiadas y las circunstancias favorables para originar un pollo, es un pollo posible. El pollo originado es un pollo real, en consecuencia, el posible es posible, pero todavía no es real; es real cuando pasa de la mera posibilidad a la realidad. Según Aristóteles, nada hay en el entendimiento que no se haya dado antes en los sentidos. En otras palabras, la experiencia sensible es la única fuente original del conocimiento.

La teoría sobre la ética de Aristóteles toma como punto de partida la siguiente afirmación: "El fin

último del hombre es la felicidad".

Nadie puede negar que toda actividad tenga un fin. Todo el que hace algo, el que actúa, lo hace por algo. El fin que mueve al sujeto necesariamente tiene que ser considerado por este como un bien para él.

En su libro "La política" distingue tres formas de administración pública: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Aristóteles: filósofo que clasificó a la administración pública en:

- a) Monarquía: Gobierno de uno solo.
- b) Aristocracia: Gobierno de la clase alta.
- c) Democracia: Gobierno del pueblo.

Santo Tomás de Aquino.- (Llamado Doctor Angélico; Roccaseca, actual Italia, 1224-Fossanuova, id., 1274). Teólogo y filósofo italiano. Hijo de una de las familias aristócratas más influyentes de la Italia meridional, estudió en Montecassino, en cuyo monasterio benedictino sus padres quisieron que siguiera la carrera eclesiástica. Posteriormente se trasladó a Nápoles, donde cursó



estudios de artes y teología y entró en contacto con la Orden de los Hermanos Predicadores.

El principal escolástico fue Santo Tomás de Aquino quien al igual que los demás centró sus esfuerzos en la discusión de la propiedad privada y en la discusión de los conceptos del precio justo y la usura. Aquí habrá de mencionarse la gran influencia del pensamiento aristotélico, pero más que nada es interesante ver cómo se inicia una carrera por reconciliar las doctrinas de la religión con los cada vez más acelerados adelantos y transformaciones socioeconómicas de la época.

Aquino se encuentra con el gran trabajo de ajustar los textos bíblicos a la enseñanza de Aristóteles, ya que éstos condenan la propiedad privada, la riqueza y como no la ganancia económica, dado que la propiedad comunal era el estilo de vida de Jesús y sus apóstoles, lo cual respaldaba la idea de la ley natural; fue entonces cuando Santo Tomás argumentó que la propiedad privada no es contraria a la ley natural, aunando bajo los supuestos de ésta toda propiedad es de carácter comunal y bien encaro el dilema diciendo que la propiedad privada era un añadido como la ropa al desnudo y que por tanto se inclinaba por el bien del hombre.

Desaprobó la regulación de la propiedad por parte del Estado y aceptó que podía haber una división desigual de la distribución; pero por otra parte, abogaba por el profundo compromiso religioso de la iglesia, el cual necesitaba de mucha dedicación, por lo cual lo ideal para el clero era seguir las ideas de Platón respecto a la propiedad comunal.



En lo correspondiente al precio de los bienes los aspectos éticos como la justicia y la equidad eran los ejes de la discusión más que los aspectos monetarios que hoy evaluamos.

Al igual que Aristóteles Santo Tomás asumía la diferencia entre necesidad y deseo como un punto de partida. Sin embargo, trató de suavizar los conceptos que se tenían sobre el dinero, ya que decía que cuando el intercambio se realiza en el mercado para satisfacer necesidades esto no era motivo para involucrar elementos éticos. Pero cuando expresamente se producía para el mercado anticipando la utilidad, solo se era virtuoso si los motivos para esto eran caritativos y los precios a los que se realizaban eran justos. Ahora bien, el precio justo según él estaba caracterizado por ser el que cubría los costos del trabajo

pero también puede ser interpretado como el equivalente en términos de utilidad o en términos de costo total de la producción.

Esta concepción está estrechamente ligada a la defensa del estatus social existente ya que los intereses de la jerarquía feudal no podían aceptar que por medio del mercado hubiese un ascenso de los siervos, es decir, que ésta evaluación del precio justo mantenía el conjunto de fuerzas económicas y sociales como estaban, ya que no permitía la acumulación misma de capital fruto de la ganancia gracias a la actividad económica, sin embargo esta visión no puede considerarse una teoría de los precios.



Nicolás Maquiavelo (Florencia, 1469-1527). Escritor y estadista florentino. Nacido en el seno de una familia noble empobrecida, Nicolás Maquiavelo vivió en Florencia en tiempos de Lorenzo y Pedro de Médicis. Tras la caída de Savonarola (1498) fue nombrado secretario de la segunda cancillería encargada de los Asuntos Exteriores y de la Guerra de la ciudad, cargo que ocupó hasta 1512 y que le llevó a realizar importantes misiones diplomáticas ante el rey de Francia, el emperador Maximiliano I y César Borgia, entre otros. Maquiavelo hizo importantes aportes para la administración a través de sus libros *El Príncipe* y *Los Discursos*.

Dependencia de la aprobación de las masas.- Maquiavelo reiteró frecuentemente el tema de que la existencia continuada de cualquier gobierno sea monárquico o democrático depende del apoyo de las masas. Los príncipes pueden heredar el poder o pueden usurparlo; pero para ganar un control firme del Estado deben ganar de algún modo la aprobación del pueblo.

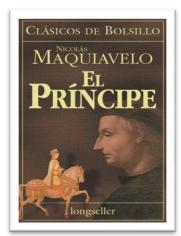
Esto establece claramente que el poder fluye de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo.

Cohesión.- En este principio indica que la manera más efectiva como un príncipe puede mantener la unidad orgánica, es retenido un firme poder sobre sus amigos. Debe observarlos cuidadosamente sosegarlos a fin de emplearlos con ventaja. El elemento crucial de la cohesión

fue asegurar que el pueblo supiera que puede esperar de su príncipe y a su vez lo que este puede esperar de ellos.

Liderazgo.- Escribió sobre dos clases de líderes o administradores: el natural y el tipo cuyas técnicas han sido adquiridas.

Un príncipe o administrador debe con su ejemplo inspirar a su pueblo hacia la búsqueda de metas más elevadas. Especialmente cuando el Estado es amenazado por los enemigos debe intentar elevar la moral de su pueblo. Un administrador o príncipe debe poner atención a todos los grupos mezclándose con ellos de tiempo en tiempo y dándoles ejemplo de su humanidad; sin embargo, manteniendo en alto la majestad de su dignidad a la cual jamás se le ha permitido caer en bagatelas.



Un buen príncipe debe ser también un sabio observador de los acontecimientos y del pueblo capaz de usar a ambos para su ventaja. Un empresario debe aprender a tomar ventaja de una oportunidad cuando aparezca.

Derecho a la Supervivencia.- Todos los organismos gubernamentales, órdenes religiosas y

corporaciones buscan su perpetuación. Un príncipe debe estar alerta a los desórdenes a fin de afrontarlos mientras todavía puedan ser remediados.

Aportaciones.-

- La organización feudal enseñó a los administradores que la delegación de la autoridad no
 es una abdicación que el delegante siempre tiene la autoridad para recuperar lo que ha
 delegado y que la delegación confería pero transmitía autoridad.
- La contabilidad usada durante esta época ha servido para mejorarla y utilizarla en estos días.
- Los sistemas de control de costos, inventario, almacenaje, y línea de montaje han servido de referencia para las actuales organizaciones.
- Las participaciones de las utilidades que se daban a los agentes por las ventas constituye la base de cómo muchas empresas pagan un porcentaje a los vendedores por las ventas realizadas.

Las aportaciones de Maquiavelo han servido principalmente a los gerentes, dándoles pautas para que logren formarse como líderes y así manejar de mejor manera sus empresas.

Jean-Jacques Rousseau (Ginebra, Suiza, 1712-Ermenonville, Francia, 1778). Filósofo suizo. Huérfano de madre desde temprana edad, Jean-Jacques Rousseau fue criado por su tía materna y por su padre, un modesto relojero. Sin apenas haber recibido educación, trabajó como aprendiz con un notario y con un grabador, quien lo sometió a un trato tan brutal que acabó por abandonar Ginebra en 1728.

Rousseau produjo uno de los trabajos más importantes de la época de la Ilustración; a través de su **Contrato Social**, hizo surgir una nueva política.

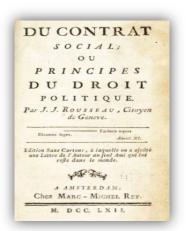
Esta nueva política está basada en el *volonté générale*, voluntad general, y en el pueblo como soberano. Expone que la única forma de gobierno legal será aquella de un Estado republicano, donde todo el pueblo legisle; independientemente de la forma de gobierno, ya sea una monarquía o una aristocracia, no debe afectar la legitimidad del Estado.

En sus estudios políticos y sociales Rousseau desarrolló un esquema social en el cual el poder recae sobre el pueblo, argumentando que es posible vivir y sobrevivir como conjunto sin necesidad de un último líder que fuese la autoridad. Es una propuesta que se fundamenta en la libertad natural con la cual, Rousseau explica, ha nacido el hombre. En <u>El Contrato Social</u>, Rousseau argumenta que el poder que rige a la sociedad es la voluntad general que mira por el bien común de todos los ciudadanos. Este poder sólo toma vigencia cuando cada uno de los miembros de una sociedad se une mediante asociación bajo la condición, según expone Rousseau, de que "Cada uno de nosotros pone en común su persona y todo su poder bajo la suprema dirección de la voluntad general; y cada miembro es considerado como parte indivisible del todo."

En fin, Rousseau plantea que la asociación asumida por los ciudadanos debe ser "capaz de

defender y proteger, con toda la fuerza común, la persona y los bienes de cada uno de los asociados, pero de modo tal que cada uno de éstos, en unión con todos, sólo obedezca a sí mismo, y quede tan libre como antes."

La obra rousseauniana argumenta que esta asociación de los hombres no es algo natural. El hombre sale de su estado natural de libertad porque le surgen necesidades de supervivencia que



le imponen la creación de algo artificial, ya que el hombre no es sociable por naturaleza y no nació para estar asociado con otros. Es voluntariamente que se unen los unos a los otros y fundamentan este vínculo con el desarrollo de la moralidad y la racionalidad para satisfacer las necesidades que la naturaleza le ha impuesto. La moral y la razón se hacen evidentes en la sociedad al establecer un modelo normativo capaz de crear un orden social que evite la dominación de unos sobre otros y que involucre una representación participativa de todos los miembros de la sociedad.

El ideal político planteado por Rousseau en El Contrato Social se basa en la autonomía racional. Ésta es la asociación que supone el reino de la ley común, en la cual cada uno de los asociados, al entregarse al pacto social, se obedece a sí mismo debido a que las

leyes se fundamentan en la voluntad general, en la cual cada ciudadano es a su vez legislador, al deliberar públicamente en la creación de las reglas, y súbdito, al someterse libremente a la obediencia de las mismas.

El ideal político de *El Contrato Social* puede realizarse bajo cualquier forma de gobierno. Rousseau argumenta que cualquier forma de gobierno es válida y legítima si se ejerce dentro de los parámetros regidos por la ley común. En su obra, Rousseau define una república como "todo Estado regido por leyes, cualquiera que sea su forma de administración".

En el modelo político de Rousseau, el pueblo aparece en una doble dimensión, en la cual, es sujeto y objeto del poder soberano. Cada individuo es sujeto de la soberanía porque entrega todos sus derechos a la comunidad, pero, a la misma vez es objeto porque, al ser parte de un todo, se los entrega a sí mismo. Al establecerse este pacto, la soberanía reside en el pueblo y, como resultado, la misma es inalienable, indivisible, absoluta e infalible, ya que es contradictorio que el soberano como pueblo implemente algo contra sí mismo como súbdito.

Rousseau concebía la democracia como un gobierno directo del pueblo. El sistema que defendía se basaba en que todos los ciudadanos, libres e iguales, pudieran concurrir a manifestar su voluntad para llegar a un acuerdo común, a un contrato social. En El contrato social diría que «toda ley que el pueblo no ratifica, es nula y no es ley» y que «la soberanía no puede ser representada por la misma razón que no puede ser enajenada».

Karl Marx. Pensador socialista y activista revolucionario de origen alemán (Tréveris, Prusia occidental, 1818 - Londres, 1883). Karl Marx procedía de una familia judía de clase media (su padre era un abogado convertido recientemente al luteranismo). Estudió en las universidades de Bonn, Berlín y Jena, doctorándose en Filosofía por esta última en 1841.



Para describir a Marx debemos hacer justicia en que a pesar de que se lo relaciona principalmente con la profesión económica, el fue mucho más que un economista, destacándose como sociólogo, filósofo y sobre todo un revolucionario, titulo este último, que nos hace entender



el porqué de su inclinación a promover los cambios en la sociedad que consideraba necesarios, en vez de contentarse con la interpretación y análisis de la realidad. Para esto planteaba que se debía adelantar una revolución de alcances profundos en las bases del orden instituido en lugar de aisladas demostraciones de inconformismo que a la final no eran de mayor trascendencia.

Su principal obra fue *Das Kapital*, pero también es muy recordado por *The Communist Manifesto* que escribió junto con Engels. En su obra es obvio que el principal interés es el de mostrar claramente las llamadas leyes de la dinámica del capitalismo, es decir que planteó un enfoque dinámico del estadio de los cambios dentro de la economía capitalista.

Como ya se dijo él consideraba que la historia estaba en un proceso de avance y por tanto, no estaba de acuerdo con la aceptación de que el capitalismo fuera un estado social de características ideales y que éste fuera la última etapa del desarrollo. Para argumentar esta idea sostenía que dentro de la sociedad capitalista existían dos facetas en las que se la podía dividir.

Las fuerzas de la producción: Que se representan en las técnicas y conocimientos que se aplican para llevar a cabo los procesos productivos, las cuales claramente son dinámicas.

Las relaciones de producción: Las cuales contiene un elemento estático, ya que se representan en las llamadas reglas de juego o mejor dicho, en las relaciones sociales y de propiedad.

El statu quo de la sociedad se refuerza por lo que le dio por llamar la Superestructura que son las formas culturales y artísticas, además de otras manifestaciones que son aceptadas por la sociedad pero cuya principal labor es mantener las relaciones de producción.

Entonces ya tenemos identificada la tesis, las relaciones de producción, a la que se le opone la evolución de la tecnología y el conocimiento representada en las fuerzas de la producción, que es la antítesis. La incompatibilidad entre las instituciones y la tecnología llega a manifestarse en una lucha de clases que terminará en una revolución social y la instauración de un nuevo orden en el que acordarán las fuerzas y las relaciones de la producción lo que él llama la síntesis, que generará una nueva tesis y antítesis conforme empiecen a distanciarse las fuerzas, de las relaciones de producción.

Por otra parte, y siguiendo las premisas utópicas señala a la propiedad privada como un enajenante del ser humano y señala que es por la existencia de los mercados que las personas son alejadas del camino de la felicidad, así mismo señaló que serían los mismos hombres los que a la final se liberarían de los mercados y terminarán con la enajenación que la propiedad

privada ejerce sobre la humanidad. De alguna forma esto explica la reticencia de Marx hacia la religión, a la cual acusó de ser "el opio del pueblo" ya que la consideraba dentro de la superestructura, es más, señaló que con la intervención de la religión lo que se lograba era la demora en los cambios, de hecho, la religión según él, distraía la atención de los fieles a los acontecimientos que eran producto de las caducas relaciones de producción.



Adam Smith (1723 - 1780).- Adam Smith vino al mundo en Kirkcaldy, pequeño pueblo escocés de pescadores, cercano a Edimburgo, en un

día primaveral de fecha desconocida del año 1723 y fue bautizado el 5 de junio del mismo año. Hijo único del segundo matrimonio de Adam Smith, inspector de aduanas, y de Margaret Douglas, quedó huérfano de padre a los tres meses bajo la tutela de su madre, hija de un rico propietario de la comarca, a quien siempre permaneció muy unido.



Se conoce por sus contribuciones a la doctrina de la economía clásica, pero su análisis en La Riqueza de las Naciones, que se publicó en 1776, incluía un brillante argumento sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener de la división del trabajo. Él empleó para sus ejemplos la industria de fabricación de alfileres. Smith menciona aue individuos, cada uno realizando actividad una especializada, podrían producir entre todos alrededor de 48 mil alfileres al día. Sin embargo; si cada uno trabajara en forma separada e independiente, con un poco de suerte

esos diez trabajadores podrían fabricar 200 (o incluso diez) alfileres al día. Si cada trabajador tuviera que jalar el alambre, estirarlo, cortarlo, martillar la cabeza a cada alfiler, afilar la punta, y soldarle la cabeza a cada pieza, sería un verdadero reto producir diez alfileres al día.

Smith concluyó que la división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar tiempo que, por lo general, se pierde al cambiar de actividades, y al crear inventos y maquinaria que ahorraban trabajo. La amplia popularidad actual de la especialización del trabajo (tanto en puestos de servicio como la enseñanza y la medicina como en las líneas de ensamble en las plantas de automóviles) se debe sin lugar a duda a las ventajas económicas que citara hace más de 200 años Adam Smith.

En 1776, Adam Smith, considerado como el padre de la Economía clásica, publica su obra *La riquezas de las naciones*, en donde aparece la doctrina del Laissez-Faire (dejar hacer, dejar pasar), que sirvió de base filosófica a la Revolución industrial y que ha tenido su aplicación en la administración y en la economía; él anunció el principio de la división del trabajo, considerándolo necesario para especialización y para el aumento de la producción.

La obra principal de Smith es *Investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones*, publicada en 1776 y conocida con el nombre de *La riqueza de las naciones*. Antes había publicado *Teoría de los sentimientos morales*. Algunas contribuciones de Adam Smith a la doctrina económica son:

- Su filosofía naturalista. Dice que la ley natural es superior a la ley humana. Por eso dice que la economía está regida por una *mano invisible* y que el Estado no debe intervenir en ella.
- El equilibrio natural se consigue en la sociedad porque cada individuo, al buscar su propio beneficio, beneficia a los demás. Es decir, Adam Smith fue un representante del liberalismo económico (*laisser faire*). Que quiere decir "defensa de la libre competencia".
- El aumento de la productividad del trabajo se debe a la división del mismo.
- Es famosa su teoría del valor; habla del valor de uso (utilidad de un bien y valor de cambio) (capacidad de un bien para cambiarse por otros). Teoría del valor del trabajo.
- Su teoría de la distribución afirma que los salarios, las utilidades y la renta son la fuente de ingresos de las clases sociales y son también las fuentes del valor de cambio; es decir, habla del costo de producción.

David Ricardo (1772 - 1823).- Nació en Londres, en el seno de una próspera familia judía de origen holandés. A los 14 años, y con sólo una educación elemental, comenzó su carrera de negocios como empleado en la corredora de Bolsa de su padre. Algunos años más tarde, un Banco londinense, impresionado por la capacidad del joven, le prestó dinero suficiente para que creara su propia corredora. En poco tiempo, David Ricardo reunió una enorme fortuna.





Existen ciertos bienes cuyo valor está determinado tan sólo por su escasez. Ningún trabajo puede aumentar la cantidad

de dichos bienes y, por tanto, su valor no puede ser reducido por una mayor oferta de los mismos. Sin embargo, estos bienes constituyen tan sólo una pequeña parte de todo el conjunto de bienes que diariamente se intercambian en el mercado. La mayoría de los bienes que son objetos de deseo se procuran mediante el

trabajo, y pueden ser multiplicados, no solamente en una nación sino en muchas, casi sin ningún límite determinable, si estamos dispuestos a dedicar el trabajo necesario para obtenerlos.

David Ricardo, fue el economista más maduro de la economía clásica, lo que se refleja en su trabajo más importante *Principios de economía política y Tributación*.

Cuando David Ricardo estaba más bien retirado de sus negocios, sus amigos nuevamente lo indujeron a cambiar de actividad. Esta vez lo convencieron a entrar a la política activa con el fin de "educar" al Parlamento inglés en materias económicas. David Ricardo aceptó y fue elegido como liberal independiente en 1819.

David Ricardo propugnó en el Parlamento el fin de los proteccionismos del comercio, puesto que, como ya vimos, según él contribuían a enriquecer a los terratenientes en detrimento de los verdaderos creadores de riqueza, que eran los empresarios capitalistas.

Este investigador llevó más adelante las aportaciones realizadas por Smith. Su principal obra es *Principios de economía política y tributación*, donde desarrolla sus principales aportaciones a la teoría del valor y la distribución. Algunas de las contribuciones de David Ricardo son:

- Piensa que la economía política debe determinar las leyes que rigen la distribución de la riqueza entre las clases que contribuyan a formarla.
- El valor del trabajo es superior a lo que el capitalista paga en forma de salario (de hecho

- es una forma de expresar la plusvalía, de la que ya había hablado Smith sin llamarla así).
- El valor está determinado no sólo por el trabajo presente, sino también por el trabajo pasado (incorporado en la maquinaria, instalaciones, etc.).
- Considera el trabajo como mercancía.
- Habla de un precio natural del trabajo y un precio de mercado del mismo. El primero está determinado por los medios de subsistencia y el segundo por el crecimiento de la población.
- Niega la renta absoluta y habla de la renta diferencial, basada en las diferencias de fertilidad del suelo y en la cercanía o lejanía de los mercados.
- Duda de que el sistema se autorregule, basado en el equilibrio general.
- La teoría ricardiana del comercio exterior es muy importante y es conocida como Teoría de los costos comparativos.

John Locke. Nació en Wrington –condado de Somerset, cerca de Bristol- en 1632 en el seno de una <u>familia</u> puritana. Fue educado duramente catorce años en su propio círculo familiar –un pequeño remanso de paz en un país ingobernable, que no tardaría en caer en la guerra civil.

En 1652, se trasladó en Oxford donde permaneció durante treinta años, allí encontró una <u>atm</u>ósfera más afín a su precoz <u>inteligencia</u>. John Owen, el puritano que era deán de la <u>iglesia</u> de Cristo y vicecanciller de la <u>universidad</u>, fue nombrado tutor de Locke en la casa.



Él nos habla de la división de poderes en tres legislativo, regiría a la política nacional; el ejecutivo, elegido por el legislativo que junto con éste darían la cara a la gente, y por último el federativo, éste manejaba lo que a política extranjera y daba la pauta para que actuara el poder ejecutivo.

6.- Después de llevar a cabo la lectura sobre "Aportaciones de los filósofos a la Administración", complementa la información que se te solicita en el cuadro. En equipos colaborativos, heterogéneos, participen de manera respetuosa y tolerante, en una mesa redonda con dicha información.

PERSONAJES	BIOGRAFÍA	OBRAS MÁS IMPORTANTES	IDEAS PRINCIPALES	APORTACIONES A LA ADMINISTRACIÓN
Aristóteles				
Anstoteles				
Santo Tomás				
de Aquino				
Jean-Jacques				
Rousseau				
Adam Smith				

PREGUNTAS

Su principal obra fue "La República"	
2El libro "La política" fue escrita por:	
sFilosofo que clasificó la administración Pública en Monarquía, Aristocracia y Democra	cia.

6.-Su principal obra fue "Das Kapital"

N	I	С	D	F	G	Е	U	U	S	Α	Z	С	Q	U	D	P	В	С	J
P	S	Е	W	S	С	В	Е	0	S	Н	Е	0	S	Н	Α	R	S	Α	0
Α	F	A	F	R	I	T	Е	W	S	С	Е	0	S	Н	V	С	T	Α	Н
S	Α	N	T	0	T	0	M	Α	S	D	Е	Α	Q	U	I	N	0	Α	N
Е	D	F	Α	U	Е	Е	0	S	Н	P	Н	D	Е	Н	D	Н	Е	T	L
F	Α	T	T	S	F	G	I	0	0	L	С	Α	F	С	R	С	F	0	0
Н	F	E	0	S	Н	T	K	L	X	Α	D	M	Н	D	I	D	Н	N	C
В	S	F	N	Е	Н	L	Е	S	Е	T	F	S	Н	Н	С	F	S	F	K
V	X	Н	L	Α	G	V	S	L	F	0	Н	M	С	С	Α	Н	X	Н	E
С	L	K	S	U	Α	K	M	L	Н	N	M	I	D	D	R	S	С	S	X
X	W	I	M	I	Е	W	S	С	S	S	F	T	L	F	D	Е	W	S	С
С	F	S	U	S	L	L	Е	W	S	С	Н	Н	K	Н	0	Е	0	S	Н
С	I	Q	K	Α	R	L	M	Α	R	X	С	D	F	G	Е	U	U	S	T
S	Α	M	Н	Α	С	D	F	G	Е	U	U	S	Е	0	S	Н	S	F	0
M	M	S	С	Е	0	S	Н	Α	R	I	S	T	0	T	Е	L	Е	S	N

AUTOEVALUACIÓN

Califica tu desempeño en este bloque de acuerdo a la siguiente escala:

- 0. Deficiente. Mi desempeño fue mínimo.
- 1. Satisfactorio. Mi desempeño fue aceptable, pero no logré los objetivos.
- 2. Bueno. Mi desempeño se adecuó a los criterios establecidos.
- 3. Excelente. Mi desempeño superó los criterios planteados.

CRITERIO	NIVEL DE DESEMPEÑO						
	0	1	2	3			
Participé en la preparación de la exposición de las épocas.							
Desarrollé todos los ejercicios que comprende el bloque.							
Conocí el objeto de estudio de la Administración.							
Conocí las diferentes épocas en las que se desarrolló la Administración.							
Distingo las aportaciones de los grandes filósofos para la Administración.							
Participé en la elaboración del cuestionario, refuerzo para la exposición.							
Participé en el diseño del cuadro de doble entrada de las principales épocas de la Administración.							

Fuentes consultadas:

http://historiadelaadministracionfinanciera.blogspot.mx/2012/09/cronologia-de-la-administracion 8126.html

Much Galindo y García Martínez. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. (5a. ed.). México: Editorial Trillas, S.A.

Sánchez Delgado, Maricela. ADMINISTRACIÓN I. Primera Edición. México 2011. Grupo Editorial Patria.

BLOQUE I

LISTA DE COTEJO

INVESTIGACIÓN Y ORGANIZADOR GRÁFICO

Fecha:Tema	l:	
Integrantes del equipo:		
Mín. 1	Max. 5	

Indicadores	1	2	3	4	5
La información recabada, presenta las características más importantes de la época asignada.					
Manifiesta dominio del contenido y rigurosidad conceptual de la época correspondiente.					
La información contiene las aportaciones de los filósofos de la época.					
Se presentan las aportaciones de las épocas a la administración.					
El diseño del organizador gráfico es original y creativo.					
Es entregado en tiempo y forma.					
Se utilizaron las TIC para su diseño.					
Promueven un buen clima de relaciones interpersonales en el aula con sus compañeros y compañeras.					
Existe la promoción de respeto y tolerancia en el grupo.					

BLOQUE I

ESCALA DE RANGO

CUADRO DE DOBLE ENTRADA Fecha: ______Tema: _______

Alumno (a):_____

Indicadores	1	2	3	4
	Deficiente	Regular	Bien	Muy bien
Existe una correcta estructuración del cuadro en forma.				
La presentación y diseño es el adecuado.				
Fue entregado de manera puntual.				
Manifiesta dominio del contenido y rigurosidad conceptual de las épocas correspondientes.				
Se encuentran presentes los autores de cada época.				
Maneja de manera breve y concisa las aportaciones correspondientes a cada una de las épocas a la Administración.				
Distingue de manera adecuada las características y elementos de cada época.				
Total:				

INSTRUMENTOS DE AUTOEVALUACIÓN Y COEVALUACIÓN

Instrucciones: Contesta honestamente, marcando con una √a los siguientes cuestionamientos.

Autoevaluación				
Nombre del alumno:				
Período:	Primer Corte		rte	Observaciones
Indicadores de desempeño:	Siempre	A veces	Difícilmente	
1. Asisto puntualmente a todas mis clases.				
2. Sigo las instrucciones del profesor para hacer los trabajos solicitados.				
3. Participo con una actitud constructiva en el trabajo colaborativo.				
4. Soy responsable al hacer mis comentarios y los argumento de manera clara.				
5. Aporto ideas utilizando distintos medios comunicativos, orales y escritos.				
6. Evalúo mis aprendizajes de manera permanente con base a los trabajos realizados.				
7. Selecciono y ordeno información para dar respuestas a los problemas detectados.				
8. Relaciono los conocimientos de las diferentes asignaturas en las actividades realizadas.				
9. Aprendo por iniciativa propia algún aspecto de interés				
10. Utilizo las Tecnologías de la Información para obtener información de manera adecuada y expreso ideas por este medio.				

Instrucciones: Contesta honestamente, marcando con una √a los siguientes cuestionamientos respecto al compañero asignado.

Coevaluación				
Nombre del compañero:				
Período:		Primer Corte		Observaciones
Indicadores de desempeño:	Siempre	A veces	Difícilmente	
1. Asiste puntualmente a todas las clases.				
2. Sigue las instrucciones del profesor para				
hacer los trabajos solicitados.				
3. Participa con una actitud constructiva en el				
trabajo colaborativo.				
4. Es responsable al hacer comentarios y los				
argumenta de manera clara.				
5. Aporta ideas utilizando distintos medios				
comunicativos, orales y escritos.				
6. Evalúa sus aprendizajes de manera				
permanente con base a los trabajos realizados.				
7. Selecciona y ordena información para dar				
respuestas a problemas detectados.				
8. Relaciona los conocimientos de las				
diferentes asignaturas en las actividades				
realizadas.				
9. Aprende por iniciativa propia algún aspecto				
de interés				
10. Utiliza las Tecnologías de la Información				
para obtener información de manera adecuada				
y expresó ideas por este medio.				

BLOQUE II:

ANALIZAS LA ADMINISTRACIÓN COMO DISCIPLINA Y SUS DIFERENTES ENFOQUES TEÓRICOS

BLOQUE II

ANALIZAS LA ADMINISTRACIÓN COMO DISCIPLINA Y SUS DIFERENTES ENFOQUES TEÓRICOS

En este bloque conocerás el concepto de administración, elementos, importancia, características y su relación con las diferentes disciplinas, así como los niveles macroeconómico, microeconómico y personal.

Conocerás los principales exponentes y las aportaciones de las diferentes escuelas del pensamiento administrativo para poder relacionarlas con tu contexto.

Desempeños a demostrar:

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

Competencias a desarrollar:

- Maneja las Tecnologías de la Información y la Comunicación para obtener información y distinguir los elementos que componen la Administración como disciplina.
- Analiza críticamente los enfoques bajo los cuales se desarrollaron cada una de las escuelas del pensamiento administrativo y determina los recursos existentes del contexto en el que se desarrollaron las teorías.
- Expresa ideas y conceptos generados en cada una de las escuelas del pensamiento administrativo a través de representaciones gráficas, esquemas entre otros.
- Asume una actitud constructiva al relacionar situaciones o problemas de su comunidad con al menos una teoría administrativa.
- Aplica principios y estrategias de Administración y Economía, de acuerdo con los objetivos y metas de su proyecto de vida.
- Propone alternativas de solución a problemas de convivencia de acuerdo a la naturaleza propia del ser humano y su contexto ideológico, político y jurídico.

Objeto de aprendizaje

La Administración y sus teorías.

ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

1.-De manera individual contesta al principio y al final de este boque el cuadro CQA (lo que se conoce, lo que se quiere conocer/ aprender y lo que se ha aprendido).

Administración como disciplina

C ¿QUÉ CONOZCO?	Q ¿QUÉ QUIERO APRENDER?	A ¿QUÉ APRENDÍ?

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

2.- Observa las siguientes imágenes y describe cómo se aplica la Administración en cada ámbito. Tomando en cuenta la opinión de tus compañeros y compañeras, de manera respetuosa y tolerante.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La definición etimológica de Administración

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman.

De esa manera suele encontrarse el verdadero significado de esa palabra y del concepto que esa misma palabra expresa.

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



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.

La administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia:

Koontz y Weihrich. La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Kast y Ropsenzweig. 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.

Stephen P. Robbins y David A. de Cenzo. Es el proceso de realizar actividades y terminarlas 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.

James A.F. Stoner y R. Eduard Freeman. 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.

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.



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.

Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

Henry Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Wilburg Jiménez Castro. Es la llave del éxito, con base en los anteriores conceptos, y haciendo uso de su fondo común se propone la siguiente definición: "El proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos".

3 Después de haber realizado la lectura "Conceptos de Administración", integra uno con tus propias palabras en el siguiente espacio.	

ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN:

La mayoría de los conceptos de administración utilizan los siguientes términos:

Objetivo: La Administración siempre está enfocada a lograr determinados fines o resultados.

Eficacia: Se refiere a lograr los objetivos, satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Eficiencia: Esto es hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.



Grupo social: Es necesario que exista un grupo social para que se dé la Administración.

Coordinación de recursos: En la administración se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Productividad: Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con estas definiciones podemos decir que la administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

¿CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN?

Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la Administración nos dan la pauta para determinar su importancia.

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

Para demostrar lo anterior se pueden tomar de base los siguientes hechos:

- ❖ La Administración puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.
- Un organismo social depende para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
- En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.
- Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.
- La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no sólo en la empresa, sino en toda la sociedad.
- Para todos los países, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, porque se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.



RECUERDA:

La importancia de la administración está en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad, buscando la mejora continua.

Marinabello177.blogspot.mx/2012/11/desarrollo.html

4.- Diseña un esquema gráfico de manera creativa, donde se explique la finalidad e importancia de la Administración en nuestra vida laboral, escolar y en el hogar. Utiliza imágenes, dibujos, recortes, etc.



¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN?

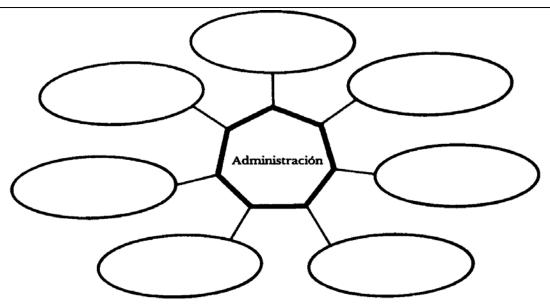
Se ha indicado que la administración proporciona los principios básico mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en el manejo de individuos organizados en un grupo formal que posee objetivos comunes.

Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración y que son:



- 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 ésta 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.
- 5.- Complementa la siguiente ilustración con las características de la Administración y escribe un ejemplo donde aplicarías cada una. En equipos colaborativos y heterogéneos.





UBICACIÓN DISCIPLINAR DE LA ADMINISTRACIÓN

La Administración es fundamentada y relacionada con diversas ciencias y técnicas.

Ciencias Sociales:

Son aquellas cuyo objetivo y método no se aplican a la naturaleza sino a los fenómenos sociales.

La Administración, cuyo carácter es eminentemente social, relaciona y utiliza conocimientos de ciencias sociales, tales como:

- Sociología. Ciencia que estudia el fenómeno social, la sociedad y la dinámica de sus estructuras. Muchos principios administrativos fueron tomados de la sociología industrial. Otras aportaciones de esta ciencia a la administración son: estudio sobre la estructura social de la empresa, sociogramas, etc.
- Psicología. Estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamiento y operaciones. La Psicología Industrial tiene por objeto el estudio del comportamiento humano en el trabajo. Aporta bases técnicas para el establecimiento de las adecuadas relaciones humanas dentro de la empresa, en áreas tales como: selección de personal, pruebas psicometrías, recursos humanos, técnicas de motivación, incentivos, conflictos, encuestas de actitud, entrevistas de orientación, estudios sobre ausentismo, etc.
- Derecho. Es el conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad. Esta disciplina delimita la acción de la administración de tal manera que no afecte a los derechos de terceros. El administrador debe conocer los ordenamientos vigentes en las áreas de Derecho civil, mercantil, fiscal, constitucional y laboral, así como respetar el marco legal en el que se desarrolle la empresa.
- □ **Economía.** Ciencia que estudia las leyes y relaciones que tiene los hombres en la producción, distribución y consumo, de los bienes y servicios.
- Antropología. Es la ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre, su cultura y desarrollo en sociedad. Los intereses de grupo: religiosos, étnicos, etc. influyen sobre la actuación del hombre en su trabajo; de ahí la necesidad de conocer estos aspectos a fin de ubicar adecuadamente al elemento humano dentro de las organizaciones.

Ciencias Exactas:

Matemáticas. Esta ciencia ha permitido grandes avances en la Administración, principalmente en las etapas de control y planeación. Sus aportaciones más importantes se encuentran en el área de Matemáticas aplicadas, específicamente en modelos probabilísticos, simulación, investigación de operaciones, estadística, etc.

Disciplinas técnicas:

- □ **Ingeniería Industrial.** Es el conjunto de conocimientos cuyo objetivo es el óptimo aprovechamiento de los recursos del área productiva.
- □ **Contabilidad.** Se utiliza para registrar y clasificar los movimientos financieros de una empresa, con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma.

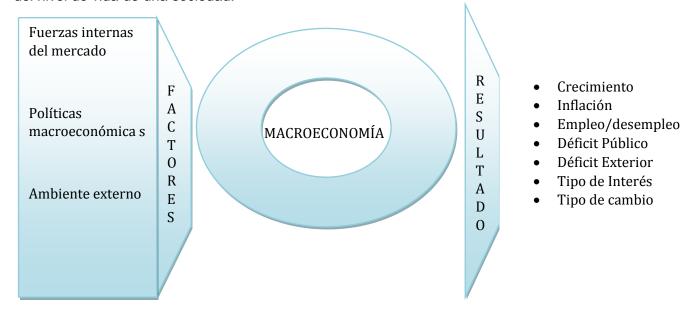
- □ **Ergonomía.** Estudia la interrelación existente entre las máquinas, instrumentos, ambiente de trabajo y el hombre, la incidencia de estos factores en su eficiencia.
- Cibernética. Esta ciencia, de reciente origen, es definida como la ciencia de la información y del control, en el hombre y en la máquina. Tiene gran aplicación en los procesos productivos y consecuentemente en el campo de la Administración, donde aporta conocimientos sobre todo en lo que se refiere a sistemas de computación e información.
 - 6.- En equipos colaborativos, heterogéneos, complementa el siguiente cuadro sobre las aportaciones de cada una de las ciencias a la Administración con apoyo de la lectura "Ubicación disciplinar de la Administración"; utilizando las diferentes opiniones e ideas de los demás, participa de manera respetuosa y tolerante.

Ciencia	Tus ideas sobre las aportaciones a la Administración:
Sociología	
Psicología	
Derecho	
Economía	
Antropología	
Matemáticas	
Ingeniería Industrial	
Contabilidad	

Ergonomía	
Cibernética	

NIVEL MACROECONÓMICO, MICROECONÓMICO Y PERSONAL.

La **Macroeconomía** es la parte de la teoría económica que se encarga del estudio global de la Economía en términos del monto total de bienes y servicios producidos, el total de los ingresos, el nivel de empleo, de recursos productivos, y el comportamiento general de los precios. La Macroeconomía puede ser utilizada para analizar cuál es la mejor manera de influir en objetivos políticos como por ejemplo hacer crecer la economía, conseguir la estabilidad de precios, fomentar el empleo y la obtención de una sustentable y equilibrada balanza de pagos. La Macroeconomía por ejemplo, se enfoca en los fenómenos que afectan las variables indicadoras del nivel de vida de una sociedad.

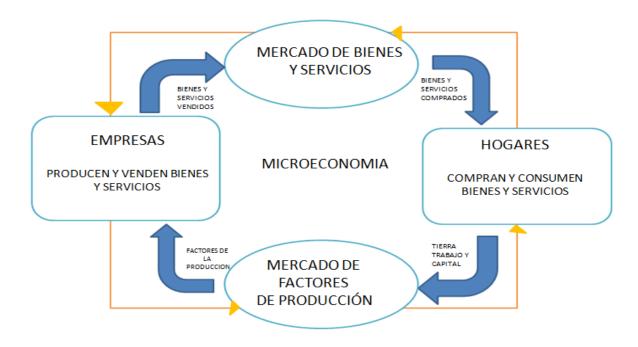


http://es.wikipedia.org/wiki/Macroeconom%C3%ADa

En contraposición, la **Microeconomía** estudia el comportamiento económico de agentes individuales, como consumidores, empresas, trabajadores e inversores.

Los elementos básicos en los que se centra el análisis microeconómico son los bienes, los precios, los mercados y los agentes económicos. La gran mayoría de los modelos que se exponen en el presente artículo tienen como base la existencia de un marco económico y social de economía descentralizada, en el que existe propiedad privada.

La Microeconomía tiene varias ramas de desarrollo de las cuales las más importantes son: la teoría del consumidor, la de la demanda, la del productor, la del equilibrio general y la de los mercados de activos financieros. No pueden considerarse enteramente separadas porque los resultados de unos aspectos influyen sobre los otros. Por ejemplo, las empresas no sólo ofertan bienes y servicios; sino que también demandan bienes y servicios para poder producir los suyos. La Microeconomía propone modelos matemáticos que desarrollan los supuestos sobre el comportamiento de los agentes económicos, las conclusiones a la que se llegue, usando esos modelos sólo será válida en cuanto se cumplan los supuestos, que no ocurre siempre, especialmente si se trata de supuestos muy fuertes o restrictivos.



7.- Realiza una investigación de campo, con base en una problemática de tu entorno, donde distingas algún enfoque administrativo. En equipos colaborativos y heterogéneos, mostrando respeto y tolerancia. Apóyate en la lectura sobre "Nivel macroeconómico, microeconómico y personal".



ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO:

- Teoría de la Administración Científica.
- Escuela de Relaciones Humanas.
- Escuela Neo-Humano Relacionista.
- Escuela Estructuralista.
- Escuela Ecléctica o del Proceso Administrativo.

Escuela de la Administración Científica:

La administración tradicional o científica se desarrolló por la observación sistemática de los hechos de la producción - investigación y análisis del taller. Aunque interesado en técnicas específicas, tales como estudios de tiempos y movimientos, planeación y control de la producción, distribución de planta, incentivo de salarios, administración de personal e ingenierías humanas todas ellas centradas en eficiencia y producción; dicho enfoque está firmemente basado en esta teoría.



F. W. Taylor en el desarrollo de su tipo de administración, el enfoque de Taylor era estudiar las operaciones, determinar los hechos relativos a la situación del trabajo y de estas observaciones, derivar principios. Veía a la administración como proceso de obtener cosas hechas por personas operando independientemente o en grupos, y su enfoque al problema administrativo era directo y sencillo: definir el problema, analizar la situación de trabajo en todos sus aspectos, aplicar técnicas cuantitativas a todos aquellos aspectos capaces de ser medidos, experimentar, manteniendo

todos los demás factores de trabajo constantes, excepto el que debería ser cambiado, desarrollar una guía o principio administrativo derivado de las observaciones o estudios y, finalmente, probar la validez de dicho principio a través de aplicaciones subsecuentes. Utilizando este enfoque para estudiar el trabajo, Taylor dejó una verdadera riqueza de información administrativa para prácticamente posteriores. Es tal vez mejor conocido por el desarrollo de estudios de tiempos para determinar un estándar de producción que constituyera un día justo de trabajo.

Sus cuatro principios de la administración científica forman ahora una legión. En resumen, Taylor dijo que los trabajadores debían de ser seleccionados científicamente, adiestrados y asignados a aquellos puestos para los cuales estuvieran mejor capacitados, física y mentalmente. En segundo lugar, el trabajo debería ser analizado científicamente y no

intuitivamente. Tercero, debería de existir una cercana cooperación entre los que planifican el trabajo y los que lo efectúan, de manera que el trabajo pueda ser hecho de acuerdo con, los principios desarrollados y la mano de obra debían compartir igual responsabilidad cada sector efectuando el trabajo para el cual estuviera mejor calificado.

Taylor también estaba interesado en estudios de tiempos y movimientos. Mientras que el se concentro en cuanto tiempo tomaba efectuar un trabajo, los **Gilberth** se interesaban en qué tipo de movimientos eran los más efectivos. Por consiguiente, el sistema de Taylor aumentaba la producción incrementando la rapidez y eliminando sistemáticamente la tipo militar; el sistema Gilberth aumentaba la producción eliminando movimientos inútiles.

http://www.mitecnologico.com/Main/AdministracionI



Henry Fayol aportó 6 áreas funcionales:

- 1. Funciones técnicas. Producción, transformación, fabricación.
- 2. Funciones comerciales. Compras, ventas, intercambios.
- 3. Funciones financieras. Captación y administración de capitales.
- 4. Funciones de seguridad. Protección de los bienes de las personas.
- 5. Funciones contables. Inventarios, balances, costos, etc.
- 6. Funciones administrativas. Previsión, organización, mando, coordinación y control.

Henry Gantt. Colaboró 14 años con Taylor, tomando lo más sobresaliente de él, continuó con sus estudios. Su obra: "Adiestramiento a los obreros", sus principales aportaciones son:

- 1) Sistema de bonificación de tareas de acuerdo a la calidad y cantidad de las mismas.
- 2) Adiestramiento de los obreros.
- 3) Aplicación de la Psicología al trato de los obreros.
- 4) Gráficas de GANTT.

La principal característica de la Escuela Científica, es el uso del método científico para descubrir nuevos conocimientos respecto a la Administración. Este método puede ser descrito como de experimentación controlada. Esta formado de pasos bien definidos que deben ejecutarse en el orden adecuado. Dicho en pocas palabras, el método científico confirma o rechaza una proposición. Se lleva a cabo un experimento, se hacen observaciones y se llevan registros para indicar con precisión el



qué, cómo, cuándo de todo lo que ocurre dentro del experimento. A continuación se seleccionan los datos en grupos comunes o se clasifican, con el objeto de facilitar su interpretación. Partiendo de los datos clasificados se hacen enunciados, formulados con sumo cuidado, que constituyen la

respuesta a la proposición originalmente presentada. Los pasos definidos en este método científico se muestran a continuación:

- **1.- Identificación de la proposición:** este paso define el objetivo y orienta toda la investigación hacia una meta específica.
- 2.- Obtención de observaciones preliminares respecto a la proposición: esto es de carácter exploratorio, supone la familiarización con los conocimientos existentes y proporciona útil material de antecedentes.
- **3.- Manifestar la solución provisional a una proposición:** la hipótesis, así manifestada se confirmará o desaprobará mediante experimentos controlados. Se mantendrán constantes todos los factores que afecten la proposición en toda la prueba excepto un factor que al permitir que variara, revelará su relación con la proposición. Se requiere mucha creatividad para formular la solución provisional pensando más allá de lo que en la actualidad se dispone. La historia también revela que muchos de los principales descubrimientos son el resultado de buscar la respuesta a una proposición y relacionarla con una respuesta inesperada a otra proposición.
- **4.- Investigar cuidadosamente la proposición, empleando tanto los conocimientos actuales como los experimentos controlados:** se busca el grado de relación o la falta total de ella, entre los datos y la solución provisional. Se usa tanto el análisis como la síntesis. El análisis significa descomponer la entidad en sus componentes y examinar cada uno de ellos en sí y en relación a los componentes restantes. La síntesis significa combinar, construir o reunir las varias entidades que se consideran. Además, los experimentos controlados se hacen para proporcionar datos sobre la proposición específica que se discute. Deben hacerse pruebas para establecer la consistencia de los resultados.
- **5.- Clasificación de los datos obtenidos:** la clasificación facilita el manejo de los datos. Las clases seleccionadas dependen de la proposición y de la respuesta provisional. Por ejemplo, los datos sobre libros publicados pueden clasificarse por editor, tamaño o tema. Para un fabricante de libreros, el tamaño de libro sería lo más importante en tanto que para una biblioteca, se seleccionara el tema.
- **6.- Manifestar la respuesta provisional a la proposición:** esto se logra mediante una cuidadosa interpretación de los datos clasificados. Para este tipo de propósito se usan dos tipos de razonamiento:
- a) Razonamiento inductivo
- b) Razonamiento deductivo

El primero es el razonamiento derivado de los resultados de muchas pruebas que se refieren al mismo fenómeno. En contraste, el razonamiento deductivo, es el resultado derivado de la verdad de la totalidad de un conjunto, relevado por muchas pruebas, hará una porción o segmento de esa entidad.



7.- Ajustar y manifestar la respuesta a la proposición: para ayudar a asegurar validez y unidad, la respuesta provisional se pone a prueba bajo las condiciones prescritas y se anotan los resultados. Si es necesario, se ajusta la respuesta y se manifiesta con claridad, teniendo cuidado de relacionarla a la proposición expresada originalmente en el paso número 1.

El método científico puede considerarse como la actitud que debe adoptarse con respecto a los problemas o como un instrumento por medio del cual se obtienen respuestas basadas en datos efectivos reales. La esencia de la escuela de la administración científica es el desarrollo de una mente inquisitiva, con la resultante investigación inteligente en busca de mayores conocimientos, más hechos y más relaciones. Se requiere imaginación, originalidad y facultad para crear nuevas ideas. La solución provisional que se deriva está influida directamente por el ingenio y la destreza del científico, y se requiere disponer de muchos recursos para cumplir con los diferentes pasos.

http://www.mitecnologico.com/Main/EscuelaCientifica

8- Investiga información adicional y escribe en el espacio, las ideas principales de cada personaje, sobre sus aportaciones a la Escuela Científica. Reúnanse en binas y participen de manera respetuosa y tolerante. Apóyate en las lecturas anteriores.

	2		
Taylor	Fayol		
Gantt	Gilbreth		

Escuela de relaciones humanas

El enfoque humanístico



enfoque humanístico ΕI promueve verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo

social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las Ciencias Sociales, principalmente de la Psicología, y en particular de la Psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX.

Teoría de las relaciones humanas

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



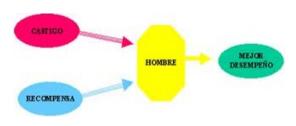
La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una



civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas de este siglo, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los

trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales. La investigación de Hoxie fue uno de los primeros avisos a la autocracia del sistema de Taylor, pues comprobó que la administración se basaba en principios inadecuados para el estilo de vida estadounidense.

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



Orígenes de la Teoría de las relaciones humanas

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

- 1. Necesidad de humanizar y democratizar la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En este sentido, la teoría de las relaciones humanas se convirtió en un movimiento típicamente estadounidense dirigido a la democratización de los conceptos administrativos.
- **2.** El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la Psicología y la Sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- 3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela; Dewey, indirectamente, y Lewin, de manera más directa, contribuyeron bastante a su concepción. De igual modo, fue fundamental la Sociología de Pareto, a pesar de que ninguno de los autores del movimiento inicial tuvo contacto directo con sus obras, sino apenas con su mayor divulgador en los Estados Unidos en esa época.
- **4.** Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la Administración.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/escueladelasrelacioneshumanas/

Escuela estructuralista

Esta corriente aparece a finales de los años cincuentas como consecuencia de la baja productividad, ya que las corrientes científicas y del humano relacionismo habían tomado en cuenta a la productividad o al personal pero en forma aislada. Está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano. La corriente estructuralista, pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano. Es una corriente que tiene como objetivo principal estudiar los problemas de la empresa y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación. Esta corriente considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas:

AUTORIDAD: Todas las organizaciones cuentan con un grupo de personas o persona que tienen a su cargo la dirección de otras.

COMUNICACIÓN: En mayor o menor grado, en las empresas se da para lograr los objetivos.

ESTRUCTURA DE COMPORTAMIENTO: Este elemento se refiere a la división del trabajo, a la forma en cómo funciona las empresas y al comportamiento del personal.

ESTRUCTURA DE FORMALIZACIÓN: Consiste en estudiar las normas, las reglas y políticas bajo las que trabaja la empresa.



Max Weber. Sociólogo alemán que analizó profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes, estudió aspectos de burocracia, democracia, autoridad y comportamiento. Sus obras: *Economía y sociedad y Ética protestante*. Sus aportes a la Administración fueron muy importantes; pero fueron reconocidas 20 años después, dentro de ellas encontramos:

1. TIPOS DE SOCIEDAD. Hace una división clara de las sociedades, indicando que dentro de ellas siempre existirán preferencias.

- 2. TIPOS DE AUTORIDAD. Considera que hay quienes pueden ejercerla y quiénes no. La clasifica en a. Legal: la que establece la ley, b. Carismática: determinada por el carácter personal y, c. Tradicional: determinada por el estatus que se ocupa.
- 3. CARACTERÍSTICAS DE LA BUROCRACIA. La define como un sistema de oficinas que se caracteriza por las demoras o impedimentos y que en la mayoría de los casos se relaciona con actividades del Estado. Determina qué puede ser mejorado si se cumple con un modelo ideal de burocracia que cuente con las siguientes características: a. Máxima división del trabajo b. Jerarquía de autoridad c. Determinación de reglas d. Administración imparcial e. Seguridad en el trabajo f. Diferenciación clara de los bienes.



- **4. VENTAJAS DE LA BUROCRACIA.** Considera que cuando una organización respeta el modelo ideal de burocracia se puede mejorar la eficiencia logrando que un gran número de personas puedan desempeñar adecuadamente su trabajo y que los que sean utilizados bajo ciertos sistemas sean tratados con gran eficiencia.
- **5. CRÍTICA.** Sus estudios tuvieron gran influencia pero la crítica más grande que se hace es que siempre consideró situaciones empresariales y personales ideales, "pero no existe lo ideal".



Renate Mayntz. Socióloga alemana. Su obra: *Sociología de la administración*. Dentro de sus principales aportaciones a la administración están:

Estructura de la autoridad y tipología de las organizaciones. Este autor considera que las empresas pueden ser estructuradas con base en 3 formas:

1.- Estructura jerárquica: En ellas el dirigente toma las decisiones bajo el concepto de que a mayor nivel, menor obediencia y a menor nivel, mayor obediencia.

- **2.- Estructura democrática:** En este tipo de empresas, la estructura se lleva a cabo por lo que opina la mayoría.
- **3.- Estructuradas por la autoridad técnica:** La estructura se lleva a cabo de acuerdo a los conocimientos que tiene cada persona y en ella hay libertad de acción y dirección.
- **4.- Estructura de la comunicación**: Para Mayntz la empresa debe de prestar especial atención a la comunicación porque de ella dependen en gran parte el logro de los objetivos y la clasifica en:

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

Formales: Relaciones laborales

Disfunciones estructurales y conflictos: Esto se presenta cuando el empleado y la empresa esperan cosas diferentes, las principales causas son:

- Cuando las órdenes no se dan en forma correcta o las dan varias personas.
- Cuando se exige mayor capacidad o velocidad en el trabajo.
- Cuando la gente siente que debería de ser otro su papel en la empresa.
- Cuando existen sobrecargas en el trabajo.



Formalización y burocratización: Descubre que cuando en una empresa se reglamenta demasiado, se puede caer en la burocracia y esto delimita la creatividad no dejando la libertad de acción.

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

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

A) Tipología de las organizaciones:

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

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

B) Tipología del comportamiento en las organizaciones:

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

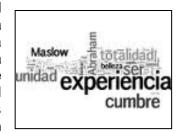
- 1.- Alienador: Está obligado a pertenecer a la organización. Ejemplo, servicio militar.
- **2.- Calculador:** Equilibra los beneficios que va a obtener y los beneficios que obtendrá la empresa y basándose en esto decide si quiere pertenecer a la empresa, si no existe equilibrio; lo rechaza.

http://www.mitecnologico.com/Main/EscuelaEstructuralista

Escuela neohumano relacionista

Antecedentes y características

La Escuela o teoría del Neohumano relacionismo o teoría del comportamiento es una oposición a la teoría clásica que presta especial atención al comportamiento humano. Se considera una continuación de la teoría de las relaciones humanas. Critica tanto a la burocracia como a la teoría de las relaciones humanas, porque considera que nunca trató al factor humano en forma individual. El Neohumano relacionismo o teoría del comportamiento analiza a las personas y a su comportamiento en forma individual, basándose en que la motivación mejora la productividad de la empresa.





Abraham Maslow

Su obra *Personalidad y Motivación*; es un psicólogo que estudia las necesidades del ser humano. Considera que el ser humano tiene diferentes necesidades y que éstos ocupan cierta jerarquía. Este autor jerarquiza las necesidades en el siguiente orden:

- **1. Necesidades fisiológicas:** Son de vital importancia ya que de ellas depende la supervivencia del ser humano)
- **2. Seguridad**: Estabilidad, protección y seguridad en el trabajo.
- Sociales: Participación y aceptación en actividades sociales.
- **4. Estima**: El individuo no sólo quiere pertenecer a grupos, necesita que se le estime dentro de ellos.



5. Autorrealización: El poder llevar a cabo lo que nos agrada es una necesidad.



Herzberg. Su obra *Motivación y Factores Higiénicos*. Elaboró la teoría de los factores en la que indica que las condiciones humanas y la conducta del ser humano se rige con base en dos factores:

- **1. Factores motivacionales:** Son los que están relacionados con el trabajo que él desempeña.
- **2. Factores higiénicos:** Localizados en el ambiente que los rodea y están manejados por la empresa.

Analiza este autor que nunca se logra satisfacer totalmente las necesidades del ser humano.

http://html.rincondelvago.com/escuela-neohumano-relacionista.html

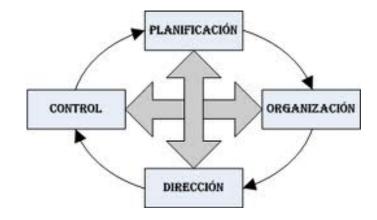
Escuela ecléctica

También es llamada Universal o del proceso administrativo. Esta escuela representa los conjuntos de ideas de varias corrientes para la aplicación de la Administración, en pocas palabras, aplica los diversos conocimientos de cada una de las escuelas, tratando de agruparlos en un pensamiento universal a través de la aplicación del proceso administrativo.

Muchos son los autores que la integran, entre ellos se puede mencionar por orden cronológico a los siguientes:



- Henry Fayol
- Mary Parker Follet
- Lydall F. Urwik
- George Terry
- Harold Koontz
- Cyril O'Donnell
- William P. Leonard



9.- De acuerdo a la lectura sobre "Escuelas del pensamiento administrativo", realiza de manera individual un cuadro comparativo sobre las teorías administrativas, que contenga: teoría, aportaciones, fundamentos, técnicas y representantes.

Relaciona ambas columnas según las respuestas uniéndolas con una línea.

- 1.-En la empresa "LA POBLANA" los empleados están por celebrar su fiesta de navidad, ellos harán uso del proceso administrativo, ¿de cuál escuela pueden apoyarse?
- 2.-Esta escuela fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Surgió en Estados Unidos como consecuencia del experimento de Hawthorne
- 3.-En esta escuela se manejan los tipos de sociedad, autoridad, burocracia y crítica.
- 4.-La empresa de café utiliza tiempos y movimientos en su producción, reciben adiestramientos constantes, así como capacitación, además de contar con un departamento de seguridad. Se refiere a la escuela:
- 5.-Nos habla de los factores motivacionales e higiénicos ¿a cuál autor nos referimos?
- 6.-Tambien es llamada escuela del proceso administrativo.
- 7.-En la empresa "EL SOL" sus empleados son los más importantes, han reducido la burocracia al máximo, motivando a sus empleados diariamente e investigando sus necesidades para una mejor productividad. Se refiere a la escuela:
- 8.-Henry Fayol, Taylor, Henry Robinson, Babbage y Metcalfe representan la escuela:
- 9.- En la empresa McDonald quieren premiar al empleado del mes, para ello se toma en cuenta la productividad de cada trabajador y con ello se elige al que allá logrado la mayor producción., este ejemplo se enfoca a la escuela:

ESCUELA ESTRUCTURALISTA

ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

CIENTÍFICA

NEOHUMANO

RELACIONISMO

ABRAHAM MASLOW

F.W. TAYLOR

HENRY GANTT

ESCUELA ECLÉTICA

Autoevaluación:

Califica tu desempeño en este bloque de acuerdo a la siguiente escala:

- Deficiente. Mi desempeño fue mínimo.
- Satisfactorio. Mi desempeño fue aceptable, pero no logré los objetivos.
- ❖ Bueno. Mi desempeño se adecuó a los criterios establecidos.
- Excelente. Mi desempeño superó los criterios planteados.

Criterio	Nivel de desempeño
Participé en el desarrollo de la investigación de campo.	
Desarrollé todos los ejercicios que comprende el bloque.	
Identifiqué el concepto de Administración.	
Conocí los elementos del concepto.	
Conocí las características de la administración.	
Identifiqué las ciencias y disciplinas que se relacionan con la Administración.	
Conocí las diferentes escuelas en las que se desarrolla la administración.	
Distinguí las aportaciones de cada escuela a la administración.	
Conocí las aportaciones de cada personaje a la administración.	
Participé en la elaboración de la presentación en Power Point, sobre las escuelas de la Administración.	
Participé de manera respetuosa y tolerante durante las actividades.	

Fuentes consultadas:

http://simental_administracion.lacoctelera.net/post/2010/02/12/antecedentes-hist-ricos-la-administraci-n

http://es.wikipedia.org/wiki/Macroeconom%C3%ADa

http://www.mitecnologico.com/Main/Administracionl

http://www.mitecnologico.com/Main/EscuelaCientifica

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/escueladelasrelacioneshumanas/http://www.mitecnologico.com/Main/EscuelaEstructuralista

http://html.rincondelvago.com/escuela-neohumano-relacionista.html

Much Galindo y García Martínez. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. (5ta. Edición). México: Editorial Trillas, S.A.

Sánchez Delgado, Maricela. ADMINISTRACIÓN I. Primera Edición. México 2011. Grupo Editorial Patria.

Munch Galindo. ADMINISTRACIÓN. Primera Edición. México 2007. Editorial Pearson.

BLOQUE II

LISTA DE COTEJO

ESQUEMA GRÁFICO

Fecha:	_Tema:	
Alumno (a):		

Indicadores	SÍ	No
Entregó en forma y tiempo.		
El contenido manejado, fue congruente con la época correspondiente.		
Hubo coherencia en la estructura de los contenidos.		
Utilizó las TIC para su diseño.		
Se manejaron los autores, fechas y acontecimientos de la época.		
Las imágenes y dibujos que utilizó, están relacionados con la temática.		

BLOQUE II

ESCALA DE RANGO

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Fecha:Tema:	_
Integrantes del Equipo:	

Indicadores	7	8	9	10
	Deficiente	Regular	Bien	Muy bien
La información de la investigación es congruente con la temática.				
Cuenta con buena presentación.				
Fue entregada de manera puntual.				
Presentan claridad en la problemática presentada.				
Manejan las características y principios de la administración.				
Identifican el campo de acción de la administración.				
Proponen una solución congruente a la problemática, tomando en cuenta su contexto.				
Total:				

BLOQUE II

LISTA DE COTEJO

PRESENTACIÓN EN POWER POINT

Fecha:	_Tema:	
Integrantes del Equip	0:	

Indicadores	Sí	No
Entregó en forma y tiempo.		
El contenido manejado, fue congruente con las escuelas de la administración.		
Se manejaron los autores y aportaciones de cada escuela.		
Utilizaron imágenes, fotos, dibujos, formas, música, etc. para su diseño.		

INSTRUMENTOS DE AUTOEVALUACIÓN Y COEVALUACIÓN

Instrucciones: Contesta honestamente, marcando con una √a los siguientes cuestionamientos.

instrucciones: Contesta nonestamente, marcando con una + a los siguientes cuestionamientos.					
Autoevaluación					
Nombre del alumno:					
Período:		Segundo Co	orte	Observaciones	
Indicadores de desempeño:	Siempre	A veces	Difícilmente		
Asisto puntualmente a todas mis clases.					
2. Sigo las instrucciones del profesor para					
hacer los trabajos solicitados.					
3. Participo con una actitud constructiva en el					
trabajo colaborativo.					
4. Soy responsable al hacer mis comentarios					
y los argumento de manera clara.					
5. Aporto ideas utilizando distintos medios					
comunicativos, orales y escritos.					
6. Evalúo mis aprendizajes de manera					
permanente con base a los trabajos					
realizados.					
7. Selecciono y ordeno información para dar					
respuestas a los problemas detectados.					
8. Relaciono los conocimientos de las					
diferentes asignaturas en las actividades					
realizadas.					
Aprendo por iniciativa propia algún aspecto					
de interés					
10. Utilizo las Tecnologías de la Información					
para obtener información de manera					
adecuada y expreso ideas por este medio.			<u> </u>		

Instrucciones: Contesta honestamente, marcando con una √a los siguientes cuestionamientos respecto al compañero asignado.

	Coevaluación				
Nombre del compañero:					
Período:	Segundo Corte Observacion			Observaciones	
Indicadores de desempeño:	Siempre	A veces	Difícilmente		
1. Asiste puntualmente a todas las clases.					
2. Sigue las instrucciones del profesor para					
hacer los trabajos solicitados.					
3. Participa con una actitud constructiva en el					
trabajo colaborativo.					
4. Es responsable al hacer comentarios y los					
argumenta de manera clara.					
5. Aporta ideas utilizando distintos medios					
comunicativos, orales y escritos.					
6. Evalúa sus aprendizajes de manera					
permanente con base a los trabajos					
realizados.					
7. Selecciona y ordena información para dar					
respuestas a problemas detectados.					
8. Relaciona los conocimientos de las					
diferentes asignaturas en las actividades					
realizadas.					
9. Aprende por iniciativa propia algún aspecto					
de interés					
10. Utiliza las Tecnologías de la Información					
para obtener información de manera					
adecuada y expresó ideas por este medio.					

BLOQUE III

APLICAS EL PROCESO ADMINISTRATIVO

BLOQUE III

APLICAS EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En este bloque conocerás las fases y etapas del proceso administrativo aplicándolo, en un proyecto en la elaboración de una microempresa de acuerdo a tu entorno.

Desempeños a demostrar:

- Identifica las diversas fases del proceso administrativo para la aplicación en su contexto.
- Diseña las herramientas administrativas pertinentes para utilizarla en un proyecto comunitario

Competencias a desarrollar:

- Describe cada una de las partes del proceso administrativo, Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control, y las aplica en situaciones de la vida cotidiana.
- Distingue las características del proceso administrativo dentro de una empresa ordenando la información de acuerdo a categoría, jerarquías, y relaciones.
- Reconoce la utilidad de la Administración, la aplicación en proyectos productivos comunitarios y argumenta su pertinencia.
- Utiliza las Tecnologías de la Información para realizar investigaciones presentar datos del proceso administrativo.
- Aplica principios y estrategias de Administración y Economía, de acuerdo con los objetivos y metas de su proyecto de vida.

Objeto de aprendizaje

Proceso administrativo.

Actividad Diagnóstica

Estas por festejar el cumpleaños de tu mejor amigo, explica como harías su fiesta.

Concepto de proceso administrativo

Para entender mejor el proceso administrativo primero debes saber cuál es el concepto de un proceso a continuación se te presenta.

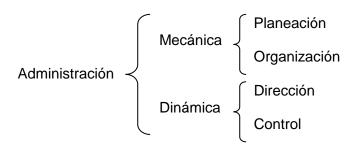
Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Pero para definir el proceso administrativo se cuenta con el siguiente concepto:

"Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y efectúan un proceso integral".

Cuando se administra cualquier empresa, se observa que existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período de estructuración.

A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama: mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, dirigida hacia el futuro. La dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social.



PROCESO ADMINISTRATIVO



Actividad 1

En equipos colaborativos y heterogéneo investiga el proceso administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control) para que las expongan en grupo con apoyo de las TICS.

Actividad 2

Identifica un problema de la comunidad para llevar a cabo un proyecto comunitario donde se aplique el proceso administrativo (utilice las TICS)

Fase mecánica o estructural

Fase dinámica u operativa

*Planeación

Propósitos

Objetivos

Estrategias

Políticas

Programas

Presupuestos

Procedimientos

*Organización

División del trabajo

Jerarquía

Departamentalización

Descripción de funciones

Coordinación

*Dirección

Toma de decisiones

Integración

Motivación

Comunicación

Supervisión

*Control

Establecimiento de estándares

Medición

Corrección

Retroalimentación

PLANEACIÓN

Concepto

La planeación cosiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para relazarlo y las determinaciones tiempo y de números necesarios para su realización.

Gotees dice que planear es "hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido". Anthony afirma que planear consiste en "el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro".

PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN

□ El principio de la precisión

"Los planes no deben de hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas"; siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor se fijen los planes será menor ese campo de lo eventual.

El principio de la flexibilidad

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

Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Se deben prever los cambios que puedan ocurrir:

- a) Sea fijado máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.
- b) Ya previendo 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 puedan decir que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general".

□ El principio de la consistencia

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

□ El principio de rentabilidad

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativamente posible.

□ 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 grupos asegura un resultado más objetivamente posible eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios.

Importancia y fines

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) La eficiencia, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- b) Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es "hacer a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d) Todo plan tiende a ser económico.
- e) Todo control es importante si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja "a ciegas".
- f) La planeación permite enfrentarse a la contingencia que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

ORGANIZACIÓN

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación de trabajo

Las etapas de la organización son:

- División del trabajo
- Coordinación



División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

a) Jerarquización

Jerarquía proviene del griego hierarjes (jerarca), que significa superior.

El término jerarquía fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno de la iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados.

Desde el punto de vista administrativo:

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.



b) Departamentalización

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

Tipos de departamentalización

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización.

- 1. FUNCIONAL: es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal.
- 2. PRODUCTOS: es característica de las empresas que se dedican a fabricación de diversas líneas de productos.
- GEOGRÁFICA O POR TERRITORIOS: este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados. Esto es para dividir la empresa en regiones.
- 4. CLIENTES: consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.
- 5. POR PROCESOS O EQUIPOS: al fabricar un producto, el proceso o en equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas.
- 6. SECUENCIA: este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. Una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos.

c) Descripción de funciones

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda la claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.



Coordinación

Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.



Tipos de organización

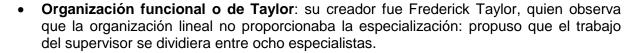
 Organización lineal: se caracteriza porque la actividad de decisión se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

Ventajas:

- 1. Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas
- 2. No hay conflictos de autoridad
- 3. Es claro y sencillo
- 4. Útil en pequeñas empresas
- 5. La disciplina es fácil de mantener

Desventajas:

- 1. Es rígida e inflexible
- 2. La organización depende de hombres clave
- 3. Los ejecutivos están saturados de trabajo



Ventajas:

- 1. Mayor especialización
- 2. Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona
- 3. La división del trabajo es planeada y no accidental
- 4. Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas.

Desventajas:

- 1. Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad
- 2. Se viola el principio de la unidad de mando lo que origina confusión y conflicto
- 3. No hay una definición clara de la autoridad.



• Organización líneo-funcional: en ésta se combinan los dos tipos de organizaciones mencionadas anteriormente, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas.



- a) De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función.
- b) De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.



• Organización staff: surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles.

Ventajas:

1. Lograr que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.

Desventajas:

- 1. Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente puede producirse una confusión considerable.
- 2. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones.



• Organización por comités: consiste en organizar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas.

Los comités más usuales son:

- Directivo: representa a los accionistas de una empresa
- © Ejecutivo: es nombrado por el comité directivo para poder ejecutar los acuerdos
- © De vigilancia: personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- © Consultivos: integrado por especialistas, que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.
- Organización matricial: se le conoce como organización matriz. Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera existe un



gerente funcional a cargo de las labores con una sobre posición de un gerente de proyecto.

Ventajas:

- 1. Coordina la satisfacción de necesidades
- 2. Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra.

Desventajas:

- 1. Existe confusión acerca de quién depende la responsabilidad.
- 2. Da lugar a una lucha por el poder entre los dos jefes.
- 3. Funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdidas de tiempo.
- 4. Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

DIRECCIÓN:

La palabra dirección proviene del verbo dirigiré, éste se forma a su vez del prefijo di, intensivo, y regiré, de regir, gobernar. Este último se deriva del sánscrito *raj*, que significa preeminencia, es curioso observar la similitud que tiene esta etimología con la de la palabra administración; aunque no es extraño puesto que la dirección viene siendo el alma de la administración.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas, este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales.

- □ Elementos del concepto:
- 1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- 3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- 5. Supervisión.
- 6. Alcanzar las metas de la organización.

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Importancia:



La dirección es trascendental porque:

- 1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- 2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- 3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- 4. Su calidad se reflejaba en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y eficacia de los sistemas de control.
- 5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios de la dirección

- 1.- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización. Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.
- **2.- Impersonalidad de mando:** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
- **3.- De la supervisión directa:** Se refiere al apoyo y comunicación, que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.
- **4.- De la vía jerárquica:** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.
- **5.- De la resolución del conflicto:** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, pude originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales. La anterior situación puede asemejar a la de una pequeña bola de nieve que surja en la cima de la montaña y que al ir descendiendo puede provocar una avalancha.
- **6.- Aprovechamiento del conflicto:** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que al obligar al administrador a pensar en soluciones para él mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños "focos rojos" que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios de que algo

está funcionando mal. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

Factores humanos de la dirección

La dirección es una actividad eminentemente social, es decir, se lleva a cabo en grupos humanos y organizaciones. No es posible pensar en la dirección como función de escritorio que el administrador puede realizar aislado de las demás personas que colaboran en una organización. Para realizar esta actividad el administrador requiere una serie de habilidades que le permitan interactuar con los demás y orientarlos hacia el logro de las metas organizacionales. Existen en general tres factores humanos involucrados en la dirección, y son la MOTIVACIÓN, EL LIDERAZGO, y LA COMUNICACIÓN. De su correcta aplicación y manejo, dependerá gran medida, el adecuado desempeño de los administradores.

MOTIVACIÓN:

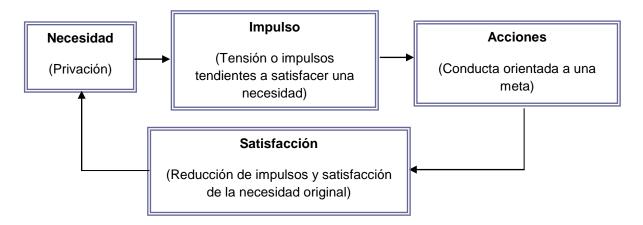
Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. Son los factores que provocan, canalizan y sustentan un comportamiento individual.

El administrador está encargado de mantener motivados a los empleados, hay dos casos en general:

- El empleado tiene dos altos niveles de capacidad y experiencia, pero no se esfuerza lo suficiente.
- El personal se esfuerza demasiado pero sólo para cumplir sus objetivos personales.

Ninguno de estos casos es deseable, por ello es importante que los objetivos de la organización sean compatibles con los del trabajador en el sentido de ayudarles a satisfacer sus necesidades personales. Así que se generaron varias teorías desde los años cincuenta.

- Teoría tradicional: Se quería implementar un modelo ideal, pero ya que una empresa se enfrenta a diferentes situaciones, y existen muchas diferencias entre cada persona, esto fue difícil. La administración científica decía que la motivación dependía de la cantidad de dinero que el trabajador percibía por sus servicios y en la teoría de las relaciones humanas.
- Teoría de las satisfacciones: Plantea que todos los individuos de manera instintiva buscan la satisfacción de sus necesidades, entonces el administrador debe terminar las necesidades más fuertes del trabajador y facilitarle su satisfacción, a través de algún tipo de incentivos acordes a la naturaleza de la propia necesidad insatisfecha.



- Teoría de procesos: Este grupo de teorías de motivación estudian el proceso del pensamiento a través del cual la gente se decide actuar, considerando las necesidades como parte del proceso que tiene otros elementos como la percepción del individuo sobre la conducta que deberá asumir para lograr sus objetivos y las expectativas respecto a los resultados.
- **Teoría de las expectativas:** Nos indica que la fuerza de una tendencia a actuar de cierta forma depende de la fuerza de una expectativa de que el acto se llevará seguido por un resultado determinado y del atractivo de dicho resultado para el individuo. Y se establece por tres relaciones:
 - -Relación esfuerzo-desempeño
 - -Relación desempeño -recompensa
 - -Relación recompensa-metas personales.
- Teoría de reforzamiento: Señala que olvidar la motivación interior y considerar la forma como una conducta anterior afecta las acciones futuras, con la idea de que la conducta con consecuencias positivas tiende a repetirse y la conducta con consecuencias negativas, no se repite

Estímulo >>>> Respuesta >>>> Consecuencia >>>> Respuesta futura

□ LIDERAZGO:

Es el proceso de dirigir e influir en los miembros de un grupo para que se motiven y dirijan su esfuerzo hacia el logro de los objetivos organizacionales. El liderazgo implica la influencia como actividad fundamental del administrador para ejercer influencia como actividad fundamental del administrador y la influencia in equitativa del poder.

El administrador tiene que influir en las personas que están a su cargo de manera que adopten un comportamiento o actitud adecuado para los fines de la organización. La capacidad del administrador para ejercer influencia se llama poder y tiene cinco funciones:

c Poder legítimo: Depende del puesto que ocupa una persona en la organización. Cualquier administrador tiene este tipo de poder porque su posición dentro de la estructura organizacional implica tener gente a su cargo y eso le confiere el poder para tomar decisiones.

- Poder de recompensa: Se deriva del legítimo y es la capacidad del administrador para premiar los buenos resultados o actitudes del personal a su cargo.
- Poder coercitivo: Se deriva del legítimo y es la capacidad del administrador para premiar los malos resultados o actitudes del personal a su cargo.
- c Poder de experto: Este poder es otorgado al administrador por el grupo a su cargo y se basa en el convencimiento por parte de los miembros del grupo de que una persona influye en ellos porque posee conocimientos o experiencias superiores a los que tienen los demás miembros del grupo.
- Poder de referencia: Es aquel que consiste en el deseo de los miembros del grupo de parecerse al administrador en cuanto a su forma de ser, sus valores o sus hábitos de trabajo.

□ COMUNICACIÓN:

Es el proceso de transferencia de información por medio de mensajes simbólicos y canales adecuados a través del cual las personas interactúan.

Funciones de la comunicación:

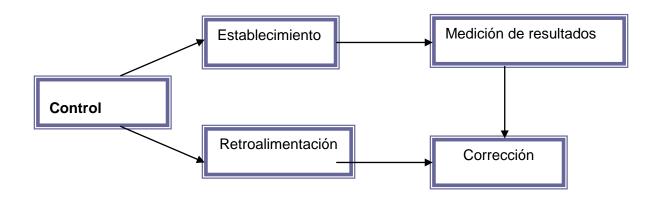
- Control: La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros de un grupo.
- Motivación: El personal debe de saber qué se espera de él cómo se está desempeñando y cómo puede mejorar su actuación.
- Expresión emocional: Se refiere a la comunicación como medio para la interacción social de los individuos, y así expresar sus sentimientos y emociones.
- ← Información: Consiste básicamente en la transmisión e intercambio de datos que permiten el correcto desarrollo del trabajo y la toma eficaz de decisiones.

El control

En el control los sistemas de información comprenden todos los medios a través de los cuales el administrador se allega los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información que puede utilizar una empresa son múltiples y variables y deben establecerse de acuerdo con las particularidades de cada empresa. Los sistemas de información comprenden técnicas tales como: contabilidad, auditoria, presupuestos, sistemas computarizados, sistemas mecanizados, archivos, reportes e informes. Lo verdaderamente importante al establecer un sistema de información es aplicar los principios de excepción, de contabilidad, de oportunidad y el del objetivo, a fin de que realmente reditúe beneficios su utilización. Es trascendental tomar en cuenta la necesidad de la implementación de un sistema de información, ya que muchas veces el deseo de controlar puede generar papeleo excesivo, burocratización y obstaculizar la eficiencia.

Procesos del control

La secuencia de etapas necesarias para efectuar el control aparece en el siguiente esquema:



Establecimiento de estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. Ralph C. Davis dice que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas claves de resultados:

- Rendimiento de beneficios. Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones. Las tasas de rendimiento sirven también, para seleccionar alternativas de operación financiera futuras.
- 2. **Posición en el mercado.** Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado y la efectividad de las técnicas mercado lógicas.
- 3. **Productividad.** Este tipo de modelo debe establecerse no sólo para el área de producción, sino para todas las áreas de la empresa. Se determina con base en medidas, tales como horas-máquina, horas-hombre, etc.
- 4. **Calidad del producto.** Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
- 5. **Desarrollo del personal.** Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia v su efectividad.
- 6. **Evaluación de la actuación.** Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

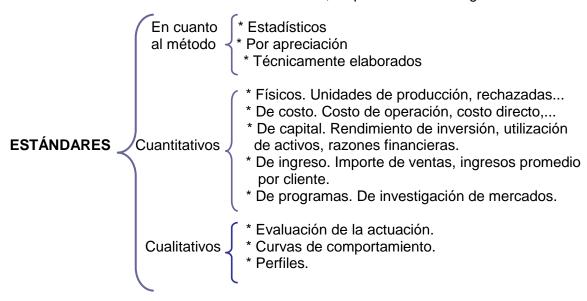
Tipos de estándares

Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

- 1) Estándares estadísticos. Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras. No son del todo confiables, pues en ocasiones la situación presente a variado en relación con el pasado; por tanto al establecerse la información estadística debe ser completada con el criterio.
- 2) Estándares fijados por apreciación. Son esencialmente juicios de valor resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia. Se refieren a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tal vez como la moral de la empresa, actitud del personal y otras, pero cuya importancia es vital su fijación como ya se dijo es subjetiva o a juicio de los ejecutivos.
- 3) Estándares técnicamente elaborados. Son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo, y de los trabajadores; son llamados también estándares de producción y de tiempos y movimientos.

Por otra parte, los modelos, de acuerdo con sus características, pueden ser: **cuantitativos**, si son susceptibles de medirse en unidades numéricas, o **cualitativos**, cuando se establecen subjetivamente y los aspectos que se evalúan son referentes a ciertas cualidades.

Una clasificación de los estándares más usuales, se presentan en el siguiente cuadro sinóptico:



Medición de resultados

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de mediada apropiadas, y fluida (que se canalice por los adecuados canales de comunicación).

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Es virtualmente imposible mencionar todas las unidades de medida susceptibles a aplicarse; a manera de ejemplo pueden mencionarse algunas: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-máquina utilizadas, etc.

Comparación

El control consiste en averiguar lo que se está haciendo, comparar los resultados con lo que se esperaba, lo que conduce a aprobar o desaprobar los resultados, aplicando en el último caso, las medidas correctivas necesarias que deben agregarse.

En otras palabras, se mide el desempeño, luego se hace una comparación entre el desempeño real y el estándar, el cual se fija en la planeación. A partir de esta comparación se determina si el desempeño real está arriba, abajo o al nivel del estándar, se determina la diferencia entre lo que se ha hecho y lo que se espera, a lo cual se le llama retroalimentación, lo que establece la cantidad de corrección necesaria para que se obtenga un desempeño satisfactorio. El último paso es corregir la desviación por la acción que el gerente considere adecuada.



3. Corrección de la desviación

Corrección

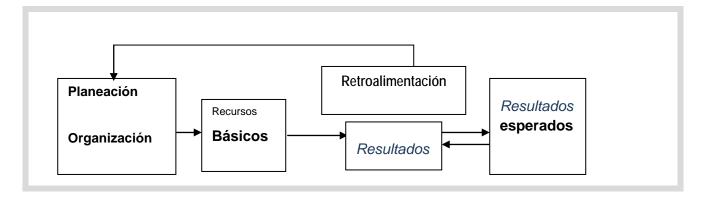
La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo; no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Un ejemplo frecuente de esta situación sucede cuando existe una baja en las ventas, lo que indica que algo no se ha ejecutado de acuerdo con lo planeado, pero antes de incrementar vendedores o entrenarlos, es conveniente analizar si esta baja no es causa de una mala calidad en el producto o de una publicidad muy pobre.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.

Retroalimentación

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.



Implantación de un sistema de control

Por último, es necesario mencionar que antes de establecer un sistema de control se requiere:

- 1. Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- 2. Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
- 3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos. Tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia.
- 4. Evaluar la efectividad de los controles:
 - Eliminando aquellos que no sirven.
 - Simplificándolos.
 - Combinándolos para perfeccionarlos.

Actividad 3

En equipo colaborativo y heterogéneo diseñe una Microempresa donde se aplique los conocimientos adquiridos sobre el proceso administrativo. Apóyate en las lecturas que se te presentaron anteriormente.

AUTOEVALUACIÓN

	Siempre	Algunas veces	Nunca
Puedo argumentar las repercusiones de los procesos y cambios políticos, económicos y sociales de mi entorno.			
Participe en la construcción de mi comunidad, interactuando con otros individuos que forman mi comunidad, proponiendo ideas para mejorar alguna problemática			
Aplique los principios y estrategias de la administración de acuerdo con los objetivos y metas de mi proyecto de vida.			

	JE	

LISTA DE COTEJO

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Fecha:	Tema:	
NOMBRE:		

INDICADORES	SÍ	NO
Entregó en forma y tiempo		
El contenido que se maneja, identifica las fases del proceso administrativo.		
Utilizó las TIC para su investigación y presentación		
Las imágenes y dibujos que utilizó están relacionados con la temática.		

BLOQUE III

LISTA DE COTEJO

REPORTE DE VISITA A UNA EMPRESA

Fecha:	_Tema:			
Integrantes del equipo:				
INDICADORES			SÍ	NO
Entregó en forma y tiemp	00.			
El reporte describe administrativo observado	el funcionamiento del o en la empresa.	proceso		
Utilizó las TIC para su in	vestigación y presentación.			
BLOQUE III				
LISTA DE COTEJO				
PROYECTO DE TÉCNIC	CAS DE ADMINISTRACIÓN			
Fecha:	_Tema:			

INDICADORES	SÍ	NO
Entregó en forma y tiempo.		
El proyecto maneja las fases del proceso administrativo		
Utilizó las TIC para su presentar su proyecto		
La aplicación del proyecto beneficia a la comunidad.		
Promueve un buen clima de relaciones interpersonales en el proyecto comunitario.		

Integrantes de equipo:

INSTRUMENTOS DE AUTOEVALUACIÓN Y COEVALUACIÓN

Instrucciones: Contesta honestamente, marcando con una √a los siguientes cuestionamientos.

Autoevaluación						
Nombre del alumno:	Nombre del alumno:					
Período:	Tercer Corte			Observaciones		
Indicadores de desempeño:	Siempre	A veces	Difícilmente			
Asisto puntualmente a todas mis clases.						
2. Sigo las instrucciones del profesor para hacer los trabajos solicitados.						
Participo con una actitud constructiva en el trabajo colaborativo.						
4. Soy responsable al hacer mis comentarios y los argumento de manera clara.						
5. Aporto ideas utilizando distintos medios comunicativos, orales y escritos.						
6. Evalúo mis aprendizajes de manera permanente con base a los trabajos realizados.						
7. Selecciono y ordeno información para dar respuestas a los problemas detectados.						
8. Relaciono los conocimientos de las diferentes asignaturas en las actividades realizadas.						
9. Aprendo por iniciativa propia algún aspecto de interés						
10. Utilizo las Tecnologías de la Información para obtener información de manera adecuada y expreso ideas por este medio.						

Instrucciones: Contesta honestamente, marcando con una √a los siguientes cuestionamientos respecto al compañero asignado.

<u> </u>	Coeva	aluación		
Nombre del compañero:				
Período:		Tercer Corte		Observaciones
Indicadores de desempeño:	Siempre	e A veces Difícilmente		
1. Asiste puntualmente a todas las clases.				
2. Sigue las instrucciones del profesor para				
hacer los trabajos solicitados.				
3. Participa con una actitud constructiva en el				
trabajo colaborativo.				
4. Es responsable al hacer comentarios y los				
argumenta de manera clara.				
5. Aporta ideas utilizando distintos medios				
comunicativos, orales y escritos.				
6. Evalúa sus aprendizajes de manera				
permanente con base a los trabajos				
realizados.				
7. Selecciona y ordena información para dar				
respuestas a problemas detectados.				
8. Relaciona los conocimientos de las				
diferentes asignaturas en las actividades				
realizadas.				
9. Aprende por iniciativa propia algún				
aspecto de interés				
10. Utiliza las Tecnologías de la Información				
para obtener información de manera				
adecuada y expresó ideas por este medio.				