



ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 1

GUÍA DE ESTUDIO

AUTOR: LCDA. IRMA UBALDINA MOGOLLÓN ALVARADO

imogollon@euroamericano.edu.ec

Coautor: Ing. Layla Viteri Rada

lviteri@euroamericano.edu.ec

Coautor: Ing. Lissethe Silvestre

lsilvestre@euroamericano.edu.ec

Guayaquil - Ecuador

ISBN: 978-9942-937-08-7



9 789942 937087



FICHA REGISTRO DE ISBN
INTERNATIONAL STANDARD BOOK NUMBER

Cámara Ecuatoriana del Libro
Cámara Ecuatoriana del Libro
Eloy Alfaro N29-61 e Inglaterra, 9° Piso.
<http://www.celibro.org.ec>

No Radicación 118647

Fecha de asignación: 2020-12-23

Tipo de Obra	Información del Título
ISBN Obra independiente: 978-9942-937-08-7	Título: Administración y Planificación Estratégica
ISBN Volumen:	Título:
ISBN Obra Completa:	Título:
Sello editorial: Instituto Superior Tecnológico EuroAmericano (978-9942-937)	

Subtítulo
Subtítulo Obra Independiente: Guía de Estudio
Subtítulo Obra Volumen:
Subtítulo Obra Completa:

Tema		
Materia: 370.7 - Estudio y enseñanza de la educación	Tipo de Contenido: Libros universitarios	
CLASIFICACIÓN THEMA		
JNUM - Recursos y materiales didácticos para docentes		
Colección:	No colección:	Serie:
Público objetivo: Enseñanza universitaria o superior		
IDIOMAS		
Español		

Colaboradores y Autor(es)		
Nombre	Nacionalidad	Rol
Mogollón Alvarado, Irma Ubaldina	Ecuador	Autor
Viteri Rade, Layla Yasmina	Ecuador	Autor
Silvestre Paez, Lissette Carolina	Ecuador	Autor

Traducción			
Traducción: No	Del:	Al:	Idioma Original:
Título Original:			

Información de Edición			
No de Edición: 1	Ciudad de Edición: Guayaquil	Departamento, Estado o Provincia: Guayas	Fecha de aparición: 2020-12-16
Coedición: No		Coeditor:	

Comercializable	
No de ejemplares oferta nacional: 0	Precio en moneda local:
No de ejemplares oferta externa: 0	Precio en dólares:
Oferta total: 0	
Disponibilidad: Solicitar directamente a la editorial	Estatus en el catálogo: Próxima aparición

Descripción física - Impresión en papel			
Descripción física:	No páginas:	Tipo de impresión:	No tintas:
Tipo de encuadernación:	Tipo papel:	Gramaje:	
Tamaño:	Peso:		

Descripción física - Medio electrónico o digital		
Tipo de soporte: Libro digital descargable	Formato: Pdf (.pdf)	Tipo de contenido: Texto (legible a simple vista)
Medio electrónico o digital:	Protección técnica: Ninguno	Permiso de uso:
Tipo de restricción de uso:	Tipos de acceso: Digital: online	Tamaño: 5Mb

Editorial o Autor-Editor: Instituto Superior Tecnológico EuroAmericano	
Número de identificación tributaria o de ciudadanía : 0992410140001	Teléfono: 04-2288440



FICHA REGISTRO DE ISBN
INTERNATIONAL STANDARD BOOK NUMBER

Cámara Ecuatoriana del Libro
Cámara Ecuatoriana del Libro
Eloy Alfaro N29-61 e Inglaterra, 9° Piso.
<http://www.celibro.org.ec>

No Radicación 118647

Fecha de asignación: 2020-12-23

Representante legal: MSc. Antonio Marques Firmino		
Responsable ISBN: MSc. Francisco Javier Tafur Méndez	e-mail: ftafur@euroamericano.edu.ec	Teléfono: 0995413775

Control de Agencia

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo, en primer lugar, a Dios por permitirme concluirlo y al Instituto Tecnológico Euroamericano por impulsar y patrocinar este libro, el cual será de gran ayuda a los estudiantes de la institución educativa y de toda persona que requiera ampliar conocimientos en Administración y Planificación Estratégica.

Irma Mogollón Alvarado

Prólogo

La creación de este libro, tiene la intención de introducir al estudiante de Administración de Empresas al ámbito organizacional y emprendedor, que lo llevara a conocer conceptos, términos, teorías y distintos puntos de vistas de especialistas de reconocida trayectoria en este campo de estudio.

Conocer y asimilar todo lo indicado con anterioridad, permitirá construir las bases fuertes y firmes en la administración, práctica que no caduca, al contrario, se renova y se adapta a los cambios e innovaciones tanto tecnológicas, legales, socio-culturales, económicas, políticas y ambientales.

El autor procura utilizar un texto sencillo, claro y conciso dentro de sus explicaciones, sustentaciones y argumentaciones. Así también se vale de citas de autores renombrados, quienes a través de sus obras, determina la importancia de esta ciencia, la misma que se reafirma como tal y se la estudia además como una técnica y porque no decirlo una tecnología tema que es ampliamente discutido en uno de los capítulos del presente libro.

En inicio, este libro contiene información amplia de los orígenes y primeras manifestaciones de la administración, las distintas escuelas que a lo largo de la historia se han desarrollado y mantienen su postura hasta nuestros días.

La bibliografía seleccionada ha sido debidamente clasificada por su contenido e información actualizada y veras, la cual proporciona al lector contenido valioso para su guía en el campo empresarial, industrial y de emprendimiento.

El libro consta de cuatro capítulos, cada tema posee una batería de preguntas, actividades y evaluaciones intermedia y final que deberá ser trabajada por el estudiante para garantizar la asimilación de los contenidos aquí brindados.

Para que la materialización de este libro sea una realidad, es importante mencionar, el agradecimiento al Instituto Tecnológico Euroamericano por la oportunidad de permitir y promover a sus docentes a publicar sus conocimientos en guías académicas para la formación de nuevos profesionales.

Contenido

Syllabus de la materia	7
Introducción	8
Objetivos	10
Objetivos generales	10
Objetivos específicos	10
CAPÍTULO I.....	11
Administración.....	11
Concepto	11
Definición etimológica.....	11
Concepto de Administración según varios autores	14
Importancia de la Administración.....	17
Administración ¿ciencia o arte?.....	20
El rol de la administración	22
Características de la administración.....	23
CAPITULO II	26
Relaciones de la Administración con otras ciencias	26
La Administración y el Derecho	26
Administración y economía	28
Administración e Ingeniería Industrial	32

La psicología y la Administración	33
Administración y Moral	36
Administración eficacia y productividad	36
El entorno de las empresas	38
Conducta ética y Responsabilidad Social	39
Lección Intermedia	43
CAPITULO III.....	49
Los orígenes de la Administración.....	49
Administración en la Época Antigua	50
Antecedente históricos	51
Evolución del pensamiento Administrativo	55
El proceso Administrativo	62
Concepto	62
Interrelación entre las funciones o etapas	63
Proceso Administrativo. Planeación fundamentos del control	65
CAPITULO IV.....	72
CRITERIO PARA LOS CONTROLES EFICACES.....	72
Tipos de control	77
Fases del Modelo de control correctivo	79
MÉTODOS PRIMARIOS DE CONTROL	81
Planificación O Planeamiento	83

Importancia	84
Elementos de la planificación	84
Beneficios y Limitaciones de la Planificación Estratégica	85
Examen Final	88
Bibliografía	93

Syllabus de la materia

CONTENIDO DE LA MATERIA DIVIDIDO POR SEMANAS
PRIMERA SEMANA
Concepto de Administración
Definición Etimológica
Concepto De Administración según diferentes autores,
Importancia De La Administración - Administración: ¿Ciencia O Arte?
El rol de la Administración. Características de la Administración
SEGUNDA SEMANA
Relaciones de la Administración con otras ciencias
Administración y Derecho. Administración y Economía.
Administración e Ingeniería Industrial. Administración y Psicología.
Administración y moral, eficacia y productividad. El Entorno de las Empresas
Conducta Ética y Responsabilidad Social en la Administración
TERCERA SEMANA
Los Orígenes de la Administración.
La Administración en la época antigua, Antecedentes Históricos
Evolución del pensamiento administrativo. El Proceso Administrativo, concepto
Interrelación entre las funciones o etapas
Proceso Administrativo. Planeación fundamentos del control
CUARTA SEMANA
Criterios para los controles eficaces
Tipos de control: preventivos, concurrente, correctivo
Fases del modelo de control correctivo
Métodos De Control
Primarios
(Planificación O Planeamiento). Definición e importancia, elementos de la planificación
beneficios y limitaciones planificación estratégica

Introducción

El presente contenido, introduce al estudiante a conocer las particularidades y generalidades de la Administración y de la Planeación Estratégica 1, conocimientos fundamentales para fortalecer las bases de un buen administrador y emprendedor de nuestros tiempos.

En el primer capítulo, se estudiará sobre la administración y sus distintas concepciones que autores renombrados han definido en el tiempo y la clara evolución de la misma. La importancia de conocer sus orígenes o sus primeras practicas empleadas por el hombre. Entender si la administración ¿es una ciencia o un arte? Su rol, qué función cumple en el mundo de los negocios o de cualquiera de los emprendimientos de hoy en día y determinar sus características principales.

En cuanto al segundo capítulo, se relacionará a la Administración con otras ciencias y su impacto en éstas, como es el caso de la Administración y el Derecho; la Administración y Economía; Administración e Ingeniería Industrial; Administración y la Psicología; la Administración con la Moral, eficacia y productividad. Como se podrá notar, la Administración tiene afinidad con estas ciencias lo que permite ampliar más su aplicación y ser considerada una ciencia completa. Por otro lado, se analizará también el entorno, la conducta ética, y responsabilidad social en la Administración.

En el tercer capítulo, se abordará los orígenes de la Administración, cuáles fueron las primeras manifestaciones de la administración en la época antigua, antecedentes históricos. La evolución del pensamiento administrativo, su concepto, la interrelación entre las funciones o etapas del proceso administrativo y por otro lado, la planeación y sus fundamentos de control.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se estudiarán los criterios para los controles eficaces los tipos de control: preventivos, concurrente, correctivo. Se conocerán las fases del modelo de control correctivo. Métodos De Control Tecnología para la administración de la información. Se definirá la planificación o planeamiento, su importancia y los elementos que constituyen la planificación, beneficios y limitaciones en la planificación estratégica.

Objetivos

Objetivos generales

Comprender el alcance de la Administración y la importancia de su correcta aplicación en todos los ámbitos permitidos, mediante la utilización de herramientas propias de esta ciencia las cuales permitirán gestiones efectivas en beneficio de la organización, producto o personas.

Objetivos específicos

- ⌚ Conocer los orígenes y significado de la Administración, sustentados en prácticas antiguas y cómo ha evolucionado hasta nuestros días.
- ⌚ Relacionar la Administración con otras ciencias que permiten expandir su aplicación en otros ámbitos apropiadamente
- ⌚ Valorar la importancia de la Administración a través de la identificación de sus características, funciones, beneficios y limitaciones.

CAPÍTULO I

Administración

Concepto

Gestión de liderar, dirigir, guiar y hacer actividades, funciones y acciones en beneficio de una organización, producto o persona, mediante la correcta aplicación de herramientas y estrategias que determinaran la consecución de los objetivos trazados.

Realmente la Administración como ciencia tiene una amplia definición en el mundo empresarial u organizacional. Desde sus inicios se ha permitido generar un sinnúmero de concepciones que con el tiempo también han ido evolucionando.

Se puede citar a grandes autores para analizar cada una de sus definiciones, pero la conclusión será siempre que esta ciencia más allá de orden busca resultados positivos en el ámbito que se la aplique.

Para ahondar r el estudio en esta ciencia, se revisa a continuación su origen etimológico y significado desde su aparición.

Definición etimológica

Para (Reyes Ponce, 2004) la etimología de Administración se forma con:

El Prefijo *Ad*: Hacia y *Ministratio* que a su vez proviene de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad y del sufijo *ter*, que funge como termino de comparación.

La etimología del vocablo *Minister*, es pues, diametralmente opuesto a la de magister: de *magis*, comparativo de superioridad y de *ter*.

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

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

En principio, se espera que a nivel de empresas y organizaciones alguien debe estar a la cabeza, ese alguien que puede ser un Director, Gerente, Jefe, Administrador o Supervisor,

determina a sus subalternos las actividades a realizar y están sujetos a recibir órdenes, a ser vigilado y posteriormente evaluados.

Con el pasar del tiempo las direcciones administrativas han cambiado de un régimen autoritario, rígido a un liderazgo enfocado, flexible y conciliador hasta cierto punto, lo que permite mayor llegada y mejor coordinación con los integrantes del equipo. Cabe indicar que la administración llevada por verdaderos líderes, conllevan a la organización a la consecución de los objetivos planteados cuidando tiempo, recursos y espacio.

Ejercicio No. 1

Responda las siguientes preguntas.

1. ¿Qué es la administración?

- a. Gestión de liderar, dirigir, guiar y hacer actividades, funciones y acciones en beneficio de una organización, producto o persona.
- b. Indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función.
- c. Han cambiado de un régimen autoritario, rígido a un liderazgo enfocado, flexible y conciliador

R: a

2. ¿Qué determina la correcta consecución de los objetivos trazados?

- a. Se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.
- b. La correcta aplicación de herramientas y estrategias.
- c. Indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función.

R: b

3. ¿Qué busca esta ciencia?

- a. Esta ciencia más allá de orden busca resultados positivos en el ámbito que se la aplique.
- b. Se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.
- c. Han cambiado de un régimen autoritario, rígido a un liderazgo enfocado, flexible y conciliador

R: a

4. ¿Cómo se forma la etimología de Administración según Reyes Ponce?

- a. Lo que permite mayor llegada y mejor coordinación con los integrantes del equipo.

- b. Lo que permite mayor llegada y mejor coordinación con los integrantes del equipo.
- c. El Prefijo Ad: Hacia y Ministratio que a su vez proviene de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad y del sufijo ter, que funge como termino de comparación.

R: c

5. ¿A indica la palabra “magister”?

- a. El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales
- b. El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional
- c. Indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función.

R: c

6. ¿Qué indica la palabra “minister”?

- a. Subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.
- b. Han cambiado de un régimen autoritario, rígido a un liderazgo enfocado, flexible y conciliador.
- c. Lo que permite mayor llegada y mejor coordinación con los integrantes del equipo.

R: a

7. ¿A qué refiere la etimología de administración?

- a. Lo que permite mayor llegada y mejor coordinación con los integrantes del equipo.
- b. Se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.
- c. El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional

R: b

8. ¿Qué función cumplen el Director, Gerente, Jefe, Administrador o Supervisor?

- a. Determina a sus subalternos las actividades a realizar y están sujetos a recibir órdenes, a ser vigilado y posteriormente evaluados.
- b. El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.
- c. Conllevan a la organización a la consecución de los objetivos planteados cuidando tiempo, recursos y espacio.

R: b

9. ¿Cuál ha sido el cambio de las direcciones administrativas?

- a. El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales
- b. El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional
- c. Han cambiado de un régimen autoritario, rígido a un liderazgo enfocado, flexible y conciliador

R: c

10. ¿Qué permite este cambio?

- a. “Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Gestiopolis, 2020)
- b. Lo que permite mayor llegada y mejor coordinación con los integrantes del equipo.
- c. Todo radica en la forma de administrar, en las practicas utilizadas y en las personas involucradas.

R: b

11. ¿Qué conlleva una administración dada por verdaderos líderes?

- a. Conllevan a la organización a la consecución de los objetivos planteados cuidando tiempo, recursos y espacio.
- b. Va ligada íntimamente con la ética de quien lidera dicha gestión.
- c. Es importante, vital en las organizaciones y fundamental para el bienestar de un país.

R: a

Concepto de Administración según varios autores

Existen algunos expertos que han definido esta ciencia de diversas maneras. A continuación, citaremos algunas de ellas para analizar cada una de ellas.

(Thompson, 2020) cita:

Según *Idalberto Chiavenato*, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Para *Robbins y Coulter*, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

Según *Díez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Periañez Cristóbal*, la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".

Para *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".

Reinaldo O. Da Silva, define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización".

En conclusión, al tomar la referencia de cada definición, estos autores coinciden en que la Administración es un proceso que lleva a cabo actividades tales como: planear, organizar, dirigir y controlar de forma eficaz y eficientes los recursos empleados para la consecución de metas que beneficiaran a la organización.

Lo resumimos en la siguiente figura.

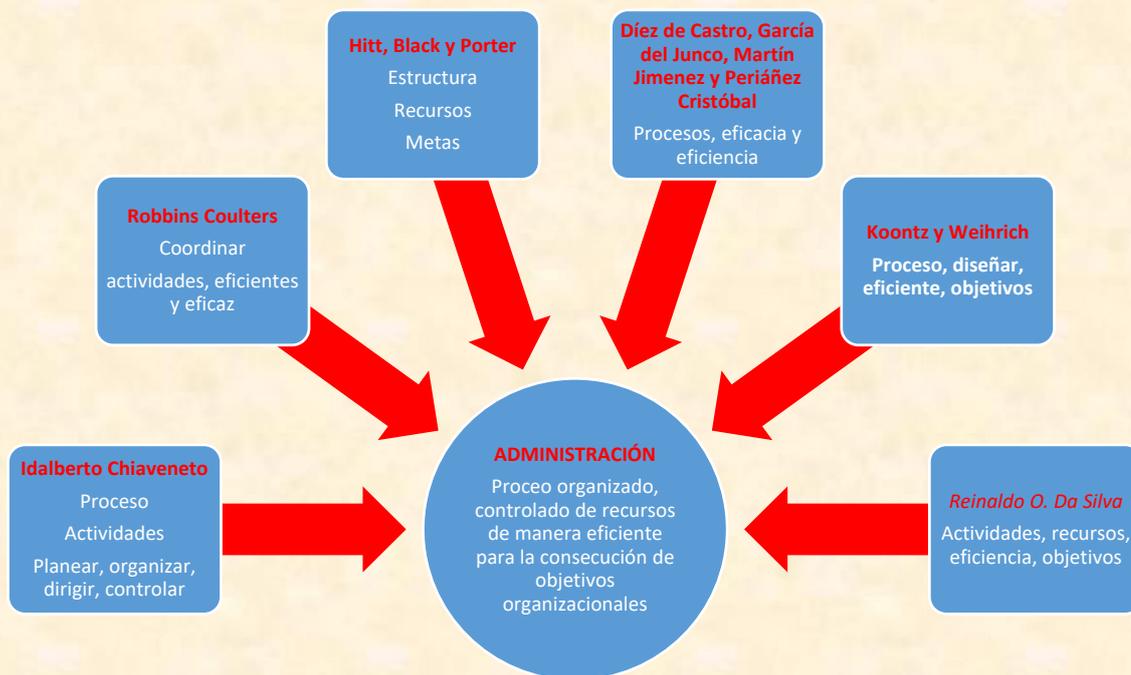


Figura 1 Relación de definiciones de Administración de diversos autores
Obtenido de: Creación propia

Ejercicio No. 2

Responda las siguientes preguntas.

12. ¿Qué es la administración según Idalberto Chiavenato?

- a. Todo radica en la forma de administrar, en las practicas utilizadas y en las personas involucradas.
 - b. “Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas”. (Empresas un minuto. Wordpress, 2020)
 - c. El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales
- R: c**

13. ¿Qué es la administración según Robbins y Coulter?

- a. Porque si no planifica, no prevé, no visualiza, no sabrá qué camino seguir y ante las situaciones cambiantes
 - b. “Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.
 - c. Investigar para transmitir, recibir y captar de otras organizaciones.
- R: b**

14. ¿Qué es la administración según Hitt, Black y Porter?

- a. El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional
 - b. Porque de ella se desprende conocimientos sistemáticos
 - c. Todo radica en la forma de administrar, en las practicas utilizadas y en las personas involucradas.
- R: a**

15. ¿Qué es la administración según Koontz y Weihrich?

- a. Es importante, vital en las organizaciones y fundamental para el bienestar de un país.
 - b. Todo radica en la forma de administrar, en las practicas utilizadas y en las personas involucradas.
 - c. El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.
- R: c**

16. ¿Qué es la administración según Reinaldo O. Da Silva?

- a. Porque si no planifica, no prevé, no visualiza, no sabrá qué camino seguir y ante las situaciones cambiantes
 - b. Un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.
 - c. Porque de ella se desprende conocimientos sistemáticos
- R: b**

17. Según todos los autores estudiados ¿Qué es la administración?

- a. Por el amplio valor que éstas otorgan a su práctica.

- b. “Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas”. (Empresas un minuto. Wordpress, 2020)
- c. La Administración es un proceso que lleva a cabo actividades tales como: planear, organizar, dirigir y controlar de forma eficaz y eficiente los recursos empleados para la consecución de metas que beneficiaran a la organización.

R: c

Importancia de la Administración

El solo hecho de que esta ciencia, disciplina o arte se haya mantenido en el tiempo, es importante, vital en las organizaciones y fundamental para el bienestar de un país. Todo radica en la forma de administrar, en las practicas utilizadas y en las personas involucradas. En la actualidad la administración va ligada íntimamente con la ética de quien lidera dicha gestión, el problema es que hoy algunos administradores carecen de ética. Sobre el particular se estudiará en otro capítulo.

“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”. (Empresas un minuto. Wordpress, 2020)

En definitiva, la importancia radica en la gente que dirige y ejecuta de manera que los objetivos planteados sean alcanzados, utilizando los medios y recursos proporcionados en el tiempo y espacio que se determine. ¿Por qué previsión y creatividad en Administración? Porque si no planifica, no prevé, no visualiza, no sabrá qué camino seguir y ante las situaciones cambiantes, si no acciona con creatividad, cualquier esfuerzo será en vano y lo llevara directo al fracaso.



La importancia de la Administración es la principal característica, elemento, componente o como se la quiera definir, puesto que desde el momento en que la organización necesita planear, organizar, coordinar para lograr está aplicando esta ciencia.

Ejercicio No. 3

Responda las siguientes preguntas.

18. ¿Qué importancia tiene que esta disciplina se haya mantenido en el tiempo?

- a. Es importante, vital en las organizaciones y fundamental para el bienestar de un país.
- b. Porque de ella se desprende conocimientos sistemáticos.
- c. La importancia de la administración está en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos.

R: a

19. ¿En qué radica toda la administración?

- a. Todo radica en la forma de administrar, en las practicas utilizadas y en las personas involucradas.

- b. Por el amplio valor que éstas otorgan a su práctica.
- c. Se determina el éxito o fracaso de la organización.

R: a

20. ¿Con que va ligada la administración?

- a. “La administración puede existir en cualquier organismo social, se da por si sola en un país, empresa, milicia, instituciones o sociedades religiosas”. (Pacheco, 2020)
- b. Debe caracterizarse por tener visión, previsión, capacidad de discernir y tomar acción en el momento propicio, esquivando amenazas
- c. Va ligada íntimamente con la ética de quien lidera dicha gestión.

R: c

21. ¿Cuál es la importancia de la administración?

- a. Investigar para transmitir, recibir y captar de otras organizaciones.
- b. La importancia de la administración está en que imparte efectividad a los esfuerzos humanos.
- c. Por el amplio valor que éstas otorgan a su práctica.

R: b

22. ¿Qué ayuda la administración?

- a. Facilita tener mejor talento humano, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.
- b. Se determina el éxito o fracaso de la organización.
- c. Mantener una comunicación clara, directa y eficaz con sus pares, superiores o subalternos.

R: a

23. ¿Por qué se utiliza la previsión en la administración?

- a. “La administración suele utilizar los procesos, principios, métodos y procedimientos de otros tipos de ciencias que se relacionan directamente con el trabajo eficiente”. (Pacheco, 2020)
- b. Porque si no planifica, no prevé, no visualiza, no sabrá qué camino seguir y ante las situaciones cambiantes.
- c. Se determina el éxito o fracaso de la organización.

R: b

24. ¿Por qué se utiliza la creatividad en la administración?

- a. Si no acciona con creatividad, cualquier esfuerzo será en vano y lo llevará directo al fracaso.
- b. Por el amplio valor que éstas otorgan a su práctica.
- c. Investigar para transmitir, recibir y captar de otras organizaciones.

R:

Administración ¿ciencia o arte?

La administración toma diversas acepciones según el estudio y aplicación que se le dé. Por lo tanto, para algunos es considerada como una ciencia, arte o técnica.

Administración como ciencia

La administración es una ciencia, porque de ella se desprende conocimientos sistemáticos, de carácter científico, al ser una práctica que ha venido evolucionando con el tiempo, la tecnología y la innovación han permitido que ésta también trascienda a los mismos niveles.

Sin embargo, se discute si realmente la administración es una ciencia, por ello se ha realizado un “ análisis crítico a la afirmación de Mario Bunge acerca de que la disciplina administrativa no se le puede otorgar estatus de ciencia”. (Londoño Franco, Botero Villa, & Tafur Gómez, 2017). A esto se analizará el documento en mención para concluir si en definitiva la administración no es una ciencia.

Administración como Arte

Para (Empresas un minuto. Wordpress, 2020) sostiene que:

En la antigüedad se pensaba que la administración era un arte, pues existía la creencia de que el hacer rendir los recursos era una habilidad, tomando en cuenta que el arte se define como «El logro de los resultados mediante la aplicación de las destrezas para alcanzar los objetivos deseados», por lo que se dice que la administración es una de las artes más creativas porque organiza y utiliza el talento humano.

Por lo tanto, se considera un arte, en el sentido que a más del conocimiento científico, académico que posea quien tiene esta función, debe caracterizarse por tener visión, previsión, capacidad de discernir y tomar acción en el momento propicio, esquivando amenazas y aprovechando oportunidades en el momento correcto para obtener resultados positivos.

Administración como técnica

La administración es considerada también una técnica, y esto obedece a los siguientes puntos que (Empresas un minuto. Wordpress, 2020) refiere:

- Con el valor de utilidad porque se emplea para organizarse en relación a objetivos que generan productos en las organizaciones.
- Porque se compone de un conjunto de reglas e instrumentos necesarios para regular las relaciones entre los miembros y jerarquías de los organismos.
- Porque utiliza procedimientos cambiantes para volver dinámicos los procesos, actualizándose con las innovaciones en recursos técnicos, materiales y humanos.
- Porque crea las normas e instrumentos que componen una técnica, de acuerdo a las innovaciones y se abandonan los obsoletos.
- Porque tiene carácter esencialmente práctico de realización, retomando aspectos interdisciplinarios de las ciencias.

Ante la perspectiva de ser ciencia y arte, la administración se complementa con técnica, por el amplio valor que éstas otorgan a su práctica. Lo que le hace merecedora a ser calificada como tal.

Ejercicio No. 4

Responda las siguientes preguntas

25. ¿Por qué se considera la administración una Ciencia?

- a. La administración suele utilizar los procesos, principios, métodos y procedimientos de otros tipos de ciencias que se relacionan directamente con el trabajo eficiente.
- b. Se determina el éxito o fracaso de la organización.
- c. Porque de ella se desprende conocimientos sistemáticos.

R: c

26. ¿Por qué se considera la administración como Arte?

- a. “La administración puede existir en cualquier organismo social, se da por si sola en un país, empresa, milicia, instituciones o sociedades religiosas”. (Pacheco, 2020)
- b. Debe caracterizarse por tener visión, previsión, capacidad de discernir y tomar acción en el momento propicio, esquivando amenazas
- c. Mantener una comunicación clara, directa y eficaz con sus pares, superiores o subalternos.

R: b

27. ¿Por qué se considera la administración como técnica?

- a. Por el amplio valor que éstas otorgan a su práctica.
- b. “La administración puede existir en cualquier organismo social, se da por si sola en un país, empresa, milicia, instituciones o sociedades religiosas”. (Pacheco, 2020)
- c. “Particularidades específicas que ayudan a no confundirla con otras técnicas o ciencias, la administración no se involucra con otras disciplinas”. (Pacheco, 2020)

R: a

El rol de la administración

El rol o función de la administración es muy amplio, se podría decir hasta completo. En el sentido que el quien ejerce la misma son personas, y como personas se inter relacionan, se informan y toman decisiones. Dentro de la administración se podría determinar cómo roles:

Relaciones interpersonales, el mantener una comunicación clara, directa y eficaz con sus pares, superiores o subalternos determinan la calidad y transparencia de la gestión con personas.

Informarse permanentemente, investigar para transmitir, recibir y captar de otras organizaciones, son funciones inherentes a la administración, el capital de información que posea es importante dentro de la gestión administrativa.

Tomar decisiones acertadas en todo momento es uno de los roles de la administración más importantes puesto que de allí se determina el éxito o fracaso de la organización.



Características de la administración

La administración determina una serie de características que se analizarán a continuación.

(Pacheco, 2020) refiere las siguientes:

1. Universalidad

La administración puede existir en cualquier organismo social, ya que es un proceso global donde se puede determinar la orientación necesaria para lograr los objetivos organizativos de manera adecuada, a través de la planificación, integración, liderazgo y control.

(Pacheco, 2020) sostiene:

La administración se da por sí sola en un país, empresa, milicia, instituciones o sociedades religiosas, entre otras. Por lo tanto, se puede decir que la administración es universal o global debido a que se puede aplicar en una gran variedad de organismo social y en cualquier sistema político.

(Pacheco, 2020) continúa:

2. Unidad temporal

A pesar de las diferencias en las fases, etapas y elementos de la administración, es un proceso único donde se aplican siempre, casi todos los elementos en un alto o bajo nivel en las empresas. De ese modo, a la hora de hacer alguna planificación, de igual modo la empresa puede mandar, controlar y organizar.

(Pacheco, 2020) dice además:

3. Valor instrumental

La administración es un medio que se enfoca en lograr un objetivo, lo que significa que se puede utilizar en los diferentes organismos sociales para alcanzar de manera favorable todos los objetivos que se hayan establecido.

4. Interdisciplinariedad

(Pacheco, 2020) dice:

La administración suele utilizar los procesos, principios, métodos y procedimientos de otros tipos de ciencias que se relacionan directamente con el trabajo eficiente, como es el caso de la estadística, contabilidad, psicología, antropología, matemáticas, derecho, filosofía, sociología, ciencias políticas y economía.

5. Especificidad

(Pacheco, 2020) manifiesta:

A pesar de que la administración se acompaña de otros procesos diferentes, el proceso administrativo es único y específico. La administración cuenta con particularidades

específicas que ayudan a no confundirla con otras técnicas o ciencias, en otras palabras, la administración no se involucra con otras disciplinas.

Ejercicio No. 5

Responda las siguientes preguntas

28. ¿En qué consiste el rol de informarse?

- a. “La administración suele utilizar los procesos, principios, métodos y procedimientos de otros tipos de ciencias que se relacionan directamente con el trabajo eficiente”. (Pacheco, 2020)
- b. Investigar para transmitir, recibir y captar de otras organizaciones.
- c. Mantener una comunicación clara, directa y eficaz con sus pares, superiores o subalternos.

R: b

29. ¿En qué consiste la toma de decisiones acertadas?

- a. Se determina el éxito o fracaso de la organización.
- b. Por el amplio valor que éstas otorgan a su práctica.
- c. “La administración suele utilizar los procesos, principios, métodos y procedimientos de otros tipos de ciencias que se relacionan directamente con el trabajo eficiente”. (Pacheco, 2020)

R: a

30. ¿A qué se refiere administración como universalidad?

- a. “La administración puede existir en cualquier organismo social, se da por si sola en un país, empresa, milicia, instituciones o sociedades religiosas”. (Pacheco, 2020)
- b. El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales
- c. Por el amplio valor que éstas otorgan a su práctica.

R: a

31. ¿Administración como unidad temporal?

- a. Se determina el éxito o fracaso de la organización.
- b. Se aplican siempre, casi todos los elementos en un alto o bajo nivel en las empresas, a la hora de hacer alguna planificación, de igual modo la empresa puede mandar, controlar y organizar.
- c. Lo que permite mayor llegada y mejor coordinación con los integrantes del equipo.

R: b

32. ¿Administración por interdisciplinariedad?

- a. “La administración suele utilizar los procesos, principios, métodos y procedimientos de otros tipos de ciencias que se relacionan directamente con el trabajo eficiente”. (Pacheco, 2020)
- b. Por el amplio valor que éstas otorgan a su práctica.
- c. Todo radica en la forma de administrar, en las practicas utilizadas y en las personas involucradas.

R: a

33. ¿Con que cuenta la administración según la especificidad?

- a. Lo que permite mayor llegada y mejor coordinación con los integrantes del equipo.
- b. Determina a sus subalternos las actividades a realizar y están sujetos a recibir órdenes, a ser vigilado y posteriormente evaluados.
- c. “Particularidades específicas que ayudan a no confundirla con otras técnicas o ciencias, la administración no se involucra con otras disciplinas”. (Pacheco, 2020)

R: c

CAPITULO II

Relaciones de la Administración con otras ciencias

La administración tiene estrecha relación con otras ciencias y disciplinas. Como ya se lo ha manifestado, la administración es aplicable en todos los ámbitos, lo que permite vincularse con otras ciencias.

Para el efecto, se estudiará la relación de la administración con el Derecho, Economía, Ingeniería Industrial, Psicología y Moral. Así también la relación con la Sociología, la Contabilidad, la Estadística, la Matemática.



La Administración y el Derecho

Se entiende por Derecho aquella ciencia que estudia las leyes y normas, que velan por el comportamientos y conductas del ser humano que pudieran atentar o no con la sociedad. Es por ello que entre la administración y el derecho se relacionan “para cumplir con la legislación y resolución de conflictos, no queremos romper reglas” (Moya, 2017).

“El control es para asegurarse de que todo va de acuerdo a Las reglas y órdenes establecidos.” (Fayol, 2020)

Es decir, todo lo que se haga deberá estar enmarcado dentro de lo legal y amparado por las leyes. Es importante recordar, que el desconocimiento de la ley, no lo exime de la pena. La administración deberá siempre controlarse en sentido jurídico, puesto que muchas de las actividades deberán ser regidas y realizadas en un marco legal, lo que permitirá además, tomar decisiones acertadas y correctas que lo llevaran a la consecución de los objetivos de la mejor manera.

El porqué de la vinculación del Derecho y la Administración, (Más que letras reales. Wordpress, 2016) lo explica:

Para llevar a cabo ese proceso, la administración se rige por cinco etapas principales: Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

(Más que letras reales. Wordpress, 2016) destaca:

Planear es sinónimo de idear, es decir proyectarse a futuro, plantear los objetivos (corto y largo plazo) que se desean alcanzar, establecer políticas, normas y saber con exactitud cuál es la misión de existir, es aquí donde se encierra el marco jurídico de la entidad; las preguntas donde no debe faltar una respuesta son las siguientes: ¿bajo qué normas legales debemos operar? ¿está prohibido? ¿es el proceso indicado?, esto es fundamental para saber qué se puede hacer y qué no, si se desconoce es posible que la inversión se pierda y la empresa sea clausurada o en el peor caso confiscada.

Proseguimos cómo organizar, en esta fase la empresa debe seguir un orden jerárquico que emane autoridad; así como también, las leyes y normas legales se encuentran jerarquizadas, siendo la constitución la máxima autoridad donde todas las demás actúan bajo ella, la empresa se debe contemplar bajo todas esas normas.

En la integración, se ejecutan leyes laborales porque es la forma de adquirir los recursos (financieros, materiales, tecnológicos y entre ellos, el más importante: talento humano). (Más que letras reales. Wordpress, 2016) enfatiza que:

Un conocimiento previo es exiguo, éste (el administrador) debe profundizar y agudizar sus conocimientos enteramente bajo el código de trabajo, el cual se debe considerar como el arma más valiosa para el administrador en materia de incorporar el recurso considerado como el motor para echar andar la sociedad, el talento humano; para lograr una plena ejecución de labores.

(Más que letras reales. Wordpress, 2016) continua:

La dirección es la ejecución de todo lo que se planificó en un principio, es aquí la relación más estrecha del derecho con respecto a las demás etapas, (Más que letras reales. Wordpress, 2016) refiere:

porque es el trato directo con los clientes, consignatarios, realización de compras, ventas, alquileres, arrendamientos, financiamientos etc, que son actos jurídicos que se

efectúan de forma lícita bajo las formas de contratos, facturas, pagarés, cheques, etc; donde se cumple también con obligaciones como: pagar impuestos, ya sea por la transferencia de bienes, por importaciones y/o exportaciones, en fin una serie de procesos correctamente aprehendidos para su apropiada administración.

(Más que letras reales. Wordpress, 2016) por otro lado destaca: por último, llegamos a la etapa del control, donde se debe comprobar que lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas, para ello es importante realizar auditorías internas, así como también externas, hechas por los diferentes ministerios de un gobierno, como el de trabajo, economía, salud y ambiental. Lo cual ayuda a corregir los pasos que no se están realizando o que se están haciendo de manera inadecuada. Esto es importante porque de no cumplir ciertas normas la empresa pierde prestigio, y en ocasiones puede ser multada.

refirió contenido de:

Citado “Benavides Pañeda, Javier; Chiavenato, Idalberto; Hernández y Rodríguez, Sergio, Administración II, McGraw-Hill, 1ª ed., México, 2009, pág.6-46 “ (Más que letras reales. Wordpress, 2016)

Por lo tanto, todo el accionar de la Administración se ve envuelta en un ámbito legal que determina la transparencia de su gestión.

Administración y economía

Economía “ es la ciencia que estudia las relaciones sociales que están relacionadas con los procesos de producción, distribución, consumo de bienes y servicios con la finalidad de satisfacer necesidades”. (Sites.google, 2020)

No solo el dinero es parte de la economía, otros aspectos como los de arriba mencionados, forman parte de la economía que se relacionan ampliamente con la administración.

Considerando las fases de la administración y la buena utilización de los recursos, en los cuales el mayor elemento involucrado es el monetario, reafirma a la economía y todo lo que ello conlleva el manejo de dinero, adquisición de bienes y servicios, proveedores, sueldos y salarios, etc..

Por otro lado, es determinante la situación económica de un país o región, y por ende de la misma organización, puesto que la toma de decisiones debe considerar estos aspectos para una buena gestión administrativa.

La administración y la economía van de la mano y por ello estarán presentes en todos sus procesos. Por lo tanto, es importante citar algunas características de la economía, entre las que podemos mencionar:

- 🕒 Ciencia que estudia al ser humano en cuanto a su comportamiento y las consecuencias de esta.
- 🕒 Analiza la distribución de los recursos
- 🕒 Se divide para su mejor estudio en Micro economía y Macro economía
- 🕒 Analiza las necesidades del ser humano
- 🕒 Estudio el uso de cuyos recursos son nulos, escasos o complejos

“La economía y la administración analizan conjuntamente las políticas monetarias, crediticias y bancarias que toman en cuenta la inversión extranjera y el comercio internacional. La economía y la administración buscan la movilización del beneficio” (Sites.google, 2020).

Para ampliar la relación de la economía con la administración se recomienda seguir el siguiente enlace para conocer la realidad de la misma en nuestro país [“Análisis de la Economía en el Ecuador 2020”](#)

Ejercicio No. 1

Responder las siguientes preguntas

1. ¿Qué es derecho?

- a.** Ciencia que estudia las leyes y normas, que velan por los comportamientos y conductas del ser humano.
- b.** Factores que influyen sobre empresas del mismo sector.
- c.** Mejorar la productividad y rendimiento de empresas lo que les permitirá ser más competitivos en el mercado.

R: a

2. ¿Para qué se relaciona la administración y el derecho?

- a. Debe seguir un orden jerárquico que emane autoridad.
- b. Para cumplir con la legislación y resolución de conflictos, no queremos romper reglas.
- c. “Lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)

R: b

3. ¿Para qué es el control según Fayol?

- a. Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.
- b. “Lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)
- c. El control es para asegurarse de que todo va de acuerdo a Las reglas y órdenes establecidos.

R: c

4. ¿Cómo debe de estar las cosas que se realicen?

- a. Deberá estar enmarcado dentro de lo legal y amparado por las leyes.
- b. Alineación de los procesos de negocio a lo largo de la cadena de suministro.
- c. El comportamiento humano, procesos mentales y sus emociones.

R: a

5. ¿Cuáles son las etapas principales de la vinculación del derecho y la administración?

- a. Debe seguir un orden jerárquico que emane autoridad.
- b. “Lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)
- c. Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

R: c

6. ¿En qué consiste la etapa de planear?

- a. “Plantear los objetivos (corto y largo plazo) que se desean alcanzar, establecer políticas, normas y saber con exactitud cuál es la misión de existir”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)
- b. Buscan la movilización del beneficio.
- c. “Lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)

R:a

7. ¿Qué debe de hacer la empresa en la etapa de organizar?

- a. Alineación de los procesos de negocio a lo largo de la cadena de suministro.
- b. Buscan la movilización del beneficio.
- c. Debe seguir un orden jerárquico que emane autoridad.

R: c

8. ¿Qué se ejecuta en la etapa de integración en relación al derecho?

- a. “Lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)
- b. Buscan la movilización del beneficio.
- c. “Se ejecutan leyes laborales porque es la forma de adquirir los recursos financieros, materiales, tecnológicos y talento humano”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)

R: c

9. ¿Qué es la etapa de dirección en relación al derecho?

- a. “Es el trato directo con los clientes, consignatarios, realización de compras, ventas, alquileres, arrendamientos, financiamientos”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)
- b. Es la disciplina que se ocupa de concebir, implantar, operar y conservar en funcionamiento un sistema productivo sustentable.
- c. Alineación de los procesos de negocio a lo largo de la cadena de suministro.

R: a

10. ¿Qué se debe comprobar en la etapa de control en relación al derecho?

- a. Es la disciplina que se ocupa de concebir, implantar, operar y conservar en funcionamiento un sistema productivo sustentable.
- b. “Lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)
- c. El comportamiento humano, procesos mentales y sus emociones.

R: b

11. ¿Qué es economía?

- a. Es la ciencia que estudia las relaciones sociales que están relacionadas con los procesos de producción, distribución, consumo de bienes y servicios.
- b. Mejorar la productividad y rendimiento de empresas lo que les permitirá ser más competitivos en el mercado.
- c. Alcanzar las metas establecidas en la empresa.

R: a

12. ¿Qué analizan la economía y la administración?

- a. Lograr las metas con la menor cantidad de recursos.
- b. Analizan conjuntamente las políticas monetarias, crediticias y bancarias que toman en cuenta la inversión extranjera y el comercio internacional.
- c. Factores que influyen sobre empresas del mismo sector.

R: b

13. ¿Qué buscan la economía y la administración?

- a. Buscan la movilización del beneficio.
- b. Tomar decisiones acertadas basadas en valores y la importancia del impacto que este tendrá sobre la sociedad.
- c. General o Macroentorno y específico o microentorno.

R: a

Administración e Ingeniería Industrial

Para (Utel Editorial, 2015):

La Ingeniería Industrial es la disciplina que se ocupa de concebir, implantar, operar y conservar en funcionamiento un sistema productivo sustentable, entendiéndose éste como un conjunto de factores humanos, materiales, tecnológicos, energéticos, de información y financieros que contribuyen y participan equilibradamente al propósito del proceso.

Nada alejado del proceso administrativo, al contrario muy bien relacionado al ser la Ingeniería Industrial amplia y completa en su participación en organizaciones públicas y privadas, organizaciones varias y agrupaciones que de una u otra forma aplican procesos productivos.

Al complementarse ambas disciplinas se desarrollan habilidades y conocimientos tales como (Utel Editorial, 2015) manifiesta:

- Alineación de los procesos de negocio a lo largo de la cadena de suministro.
- Diseño de métodos de trabajo basándose en los conceptos de la ingeniería humana.
- Creación de sistemas de manufactura, usando procedimientos de investigación de operaciones y simulación de procesos.

- Planeación y control de sistemas comerciales, industriales y de servicios de manera eficaz y eficiente.
- Desarrollo de sistemas de control como apoyo a la planeación financiera y al análisis de costos.

De esta forma, la relación de ambas disciplinas ha permitido crear carreras o profesiones como Licenciatura en Ingeniería Industrial Administrativa, cuya finalidad es la de mejorar la productividad y rendimiento de empresas lo que les permitirá ser más competitivos en el mercado. Facilita las herramientas para la creación de nuevas empresas, estimula la creatividad, razonamiento y agilidad mental.

La psicología y la Administración

La psicología estudia el comportamiento humano, procesos mentales y sus emociones que les permita dar la causa de un fenómeno o situación en particular.

(Gestiopolis, 2015) sostiene que:

La psicología y la administración son dos ciencias estrechamente unidas ya que a través de la historia del desarrollo del management, la necesidad de comprender el comportamiento de las personas para poderlas administrar ha sido siempre fundamental, precursores de la administración como George Elton Mayo tuvieron como profesión principal la psicología y a partir de sus conocimientos en esta ciencia aportaron las bases de la escuela de relaciones humanas en la cual el empleado no puede ser interpretado como una engrane más de un mecanismo, sin embargo anteriores al trabajo de Mayo existieron dos importantes hechos derivados de los problemas de fatiga, de las condiciones de trabajo a las cuales se habían expuesto los trabajadores bajo la racionalización del trabajo de Frederick Taylor, Hugo Münsterberg, profesor de psicología en Harvard, en 1913 publicó una obra titulada *Psychology and Industrial efficiency*; En 1920 C.S Myers, ex director del laboratorio de psicología de Cambridge, fundó como institución privada en Inglaterra el “National Institute of Industrial Psychology” y derivado de este hecho el gobierno británico promovió la fundación del “industrial Health Research Board” (Brown, 1998).

La influencia de la psicología en la Administración se fundamenta en uno de los roles de la administración, en las relaciones interpersonales, las condiciones sobre las que estas se desarrollan, el entorno y todos quienes forman parte de la organización.

El estudio del comportamiento humano va más allá de un test psicológico o de una prueba psicométrica, es el entender y conocer causa, razones y circunstancias del capital humano que forma parte de la organización. Es un análisis de sus reflejos e instintos que lo incitan a manifestarse y relacionarse dentro de un determinado entorno, aquí se involucra a la neurociencia que permite el estudio más a fondo de aquellos impulsos, motivaciones y que lo lleva a ello. Para esto, las posturas de J.P Chaplin es citado por (Gestiopolis, 2015):

Estado de tensión interna en el individuo, que despierta, mantiene y dirige la conducta hacia una meta.

(Gestiopolis, 2015) dice:

- a) La razón consciente dada por el individuo para justificar su conducta.
- b) Una razón inconsciente para el comportamiento.
- c) Una disposición o actitud que guía la conducta.
- d) Un drive, entendiendo por este concepto los motivos primarios cuya base corporal es conocida.

En cuanto a la dirección, un buen gerente no solo debe preocuparse de alcanzar los objetivos, sino también el impartir información correcta a su equipo de trabajo, comunicar los lineamientos adecuados y transmitir seguridad y compromiso en el proceso administrativo a través de un sistema de valores claramente definidos y practicados.

Siguiendo con (Gestiopolis, 2015) determina que:

Desde la perspectiva de psicología existen teorías contemporáneas entre las de mayor impacto y sustento documental está la teoría de la evaluación cognitiva, la cual sugiere que existen dos tipos de recompensas las intrínsecas (interiores) y las extrínsecas (exteriores), cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas (como el salario o el reconocimiento verbal) tienen un efecto en la motivación intrínseca, por ejemplo un grupo de voluntarios para los juegos olímpicos dedicaban más de 25 horas semanales para realizar su labor, lo encontraban simplemente fascinante, al empezar a recibir una remuneración monetaria dicho voluntario ejerciendo el mismo trabajo, lo dejó de ver interesante, esto puede parecer una aseveración sin lógica sin embargo los estudios de esta teoría así lo avalan, el trabajador al recibir motivaciones extrínsecas tangibles llegan a poner mayor interés en este que en la propia labor que desempeñan (Robbins & Judge, 2009), es por ello que algunas organizaciones hoy en día optan por aplicar políticas de aumento de sueldo gradual y periódicamente, de tal forma de

que el colaborador no pierda el interés en su labor y siga esforzándose por alcanzar la “nivelación” de su salario.

Continua (Gestiopolis, 2015):

Por otro lado las recompensas extrínsecas verbales no materializables como los elogios por parte del jefe inmediato impactan positivamente en la motivación intrínseca centrandolo al colaborador en su trabajo y animándolo a ser mejor cada día, por ultimo esta teoría enuncia que las personas que persiguen metas por razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos (Robbins & Judge, 2009), es por lo que el administrador debe de ocupar de persuadir a sus subordinados a realizar sus labores por convicción y no por obligación.

La psicología juega un papel preponderante a nivel de la administración puesto que son muchos otros campos que se conjugan y son determinantes en los resultados que se esperan y los que realmente se obtienen.

Ejercicio No. 2

Responda las siguientes preguntas

14. ¿Qué es la ingeniería industrial?

- a. Es la disciplina que se ocupa de concebir, implantar, operar y conservar en funcionamiento un sistema productivo sustentable.
- b. Tomar decisiones acertadas basadas en valores y la importancia del impacto que este tendrá sobre la sociedad.
- c. El comportamiento humano, procesos mentales y sus emociones.

R: a

15. ¿Qué habilidades y conocimientos se desarrolla al complementarse la administración y la ingeniería industrial?

- a. El comportamiento humano, procesos mentales y sus emociones.
- b. Alcanzar las metas establecidas en la empresa.
- c. Alineación de los procesos de negocio a lo largo de la cadena de suministro.

R: c

16. ¿Cuál es la finalidad de la licenciatura en ingeniería industrial administrativa?

- a. Mejorar la productividad y rendimiento de empresas lo que les permitirá ser más competitivos en el mercado.
- b. Relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad.
- c. Factores que influyen sobre empresas del mismo sector.

R: a

17. ¿Qué estudia la psicología?

- a. El comportamiento humano, procesos mentales y sus emociones.
- b. Relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad.
- c. Alcanzar las metas establecidas en la empresa.

R: a

18. ¿Qué rol se fundamenta en la influencia de la psicología en la administración?

- a. Las relaciones interpersonales, las condiciones sobre las que estas se desarrollan.
- b. Alcanzar las metas establecidas en la empresa.
- c. General o Macroentorno y específico o microentorno.

R: a

Administración y Moral

En estos tiempos la moral y la ética se ven muy poco dentro de los procesos administrativos, salvo organizaciones que cuidan su reputación e imagen y fundamentan sus acciones en valores integradores compartidos y socializados entre todos dentro de la organización.

La moral en la administración no tiene mas fin que el de tomar decisiones acertadas basadas en valores y la importancia del impacto que este tendrá sobre la sociedad.

La moral, determinada por las costumbres y enseñanzas que el hombre ha practicado y desarrollado en su vida determinan si ésta es buena o mala. Lo lógico es actuar bajo responsabilidad, honestidad, verdad ante todo incluso cuando esta pueda ser mal interpretada o usada, el ser humano deberá mostrar una moral intachable, incólume ante las situaciones que se le presenten en la vida.

Administración eficacia y productividad

En la actualidad la eficacia, eficiencia y productividad son ventajas que la administración buscan constantemente incrementar.

La eficacia es un elemento de la eficiencia, en el sentido que la óptima utilización de los recursos debe hacerse de la mejor manera en el tiempo determinado.

Por lo tanto, (Aspel, 2016) Sergio Hernández y Rodríguez, catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, los define así:

Eficacia: Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.

Eficiencia: Se refiere a lograr las metas con la menor cantidad de recursos. Obsérvese que el punto clave en esta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

Productividad: Se trata de la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad. Puede expresarse con la siguiente ecuación:

Producción = Productividad / Insumo

Entonces, la productividad puede relacionarse con la medición del total de los insumos utilizados.

Con la productividad se relacionan la tecnología, organización, relaciones laborales. “La productividad es la diferencia entre eficiencia y eficacia, lo que indica que, aun en una misma empresa, debemos considerar que existirán unidades con diferentes niveles de productividad”. (Aspel, 2016)

Ejercicio No. 3

Responda las siguientes preguntas

19. ¿Cuál es el fin de la moral en la administración?

- Tomar decisiones acertadas basadas en valores y la importancia del impacto que este tendrá sobre la sociedad.
- “Lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)
- Buscan la movilización del beneficio.

R: a

20. ¿En qué consiste la eficacia?

- Alcanzar las metas establecidas en la empresa.
- Mejorar la productividad y rendimiento de empresas lo que les permitirá ser más competitivos en el mercado.
- Alcanzar las metas establecidas en la empresa

R: a

21. ¿A qué se refiere la eficiencia?

- a. Buscan la movilización del beneficio.
- b. “Lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)
- c. Lograr las metas con la menor cantidad de recursos.

R: c

22. ¿De qué se trata la productividad?

- a. Relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad.
- b. Buscan la movilización del beneficio.
- c. “Lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)

R: a

El entorno de las empresas

El entorno de las empresas es todo aquello que converge de forma exterior de la organización. Se refiere a las otras empresas, la comunidad, el medio ambiente, las condiciones económicas, políticas, culturales que pueden otorgar oportunidades o amenazas a nuestra organización, negocio o persona.

El entorno empresarial se divide en dos tipos: Entorno general o Macroentorno y Entorno específico o microentorno.

(Gestion. Org, 2020):

El entorno general o macroentorno, incluye factores externos que afectan a las organizaciones o ámbito geográfico.

El entorno específico o microentorno, incluye factores que influyen sobre empresas del mismo sector.

Macroentorno

Analiza factores como:

- Factores políticos:
- Factores demográficos

- Factores socio culturales
- Factores tecnológicos
- Factores económicos

Microentorno

Analiza factores como:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia

Conducta ética y Responsabilidad Social



A lo que (Global STD, 2018) refiere:

Actualmente, los consumidores responsables no buscan solo la inocuidad y calidad de los alimentos, ahora quieren asegurarse de que sus alimentos también se hayan producido y procesado de manera que cumplan con normas de responsabilidad social y medioambiental. Es aquí donde la conducta ética, tanto interna como externa de la organización toma gran valor para los consumidores.

En cada uno de los procesos de la organización, los valores de ésta, deben estar involucrados, puesto que determinan que el producto final y el servicio será garantizado, de calidad y confiable.

En los últimos tiempos, las organizaciones buscan calificar y certificar sus procesos mediante la regulación y normalización estandarizada de los mismos, lo que permite mayor eficiencia, eficacia y productividad para atraer nuevos clientes y mercados.

La conducta ética puede definirse como la conducta correcta, honesta de los colaboradores de la organización, desde el mando inferior hasta el mando de mayor jerarquía, determinada por las buenas costumbres y enseñanzas practicadas durante su vida.

La organización para regular el buen comportamiento de su personal ha diseñado un código de ética en donde enmarca, valores, principios, normas que regulen el buen comportamiento del empleado en el ámbito organizacional.

Parte de la Responsabilidad Social de las organizaciones radica en la creación del código de conducta, para evitar la corrupción, acosos, difamaciones, divulgar datos confidenciales, entre otros.

La Responsabilidad Social encierra todas aquellas gestiones que las empresas deben procurar, mantener, controlar, divulgar, compartir, transmitir e inculcar a sus trabajadores, directivos, stakeholders y comunidad toda.

(Global STD, 2018) sostiene que:

En un sistema de Responsabilidad Social Empresarial, o Ethical Sourcing, la conducta ética debe fomentarse por parte de la Alta Gerencia hacia la organización y crear un código de ética para la empresa.

El código de ética seguirá las siguientes pautas:

- Determinar y establecer la posición adoptada por la empresa en relación a los valores que deben ser tenidos en cuenta en su actuación.
- Establecer los mecanismos que hagan posible el seguimiento y el control del cumplimiento de los objetivos planteados y establecer las medidas correctoras oportunas.
- Implicar e integrar en la elaboración del código y seguimiento de control de cumplimiento a todos los grupos de interés que puedan verse afectados por él.

La ética de las empresas, además de tener una responsabilidad con el bien común, es un compromiso con el respeto permanente hacia todo su grupo de interés, también llamados stakeholders. Es necesario que los principios de justicia, respeto y responsabilidad hagan parte sustancial de su cultura y estén involucrados en todas sus acciones

Ejercicio No. 4

Responda las siguientes preguntas

23. ¿Cuáles son los tipos de entorno empresarial?

- a. Debe seguir un orden jerárquico que emane autoridad.
- b. “Lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)
- c. General o Macroentorno y específico o microentorno.

R: c

24. ¿Qué influye el entorno general o macroentorno?

- a. Alcanzar las metas establecidas en la empresa
- b. Buscan la movilización del beneficio.
- c. Factores externos que afectan a las organizaciones o ámbito geográfico.

R: c

25. ¿Qué influye el entorno específico o microentorno?

- a. Factores que influyen sobre empresas del mismo sector.
- b. Mejorar la productividad y rendimiento de empresas lo que les permitirá ser más competitivos en el mercado.
- c. Factores que influyen sobre empresas del mismo sector.

R: c

26. ¿Qué buscan los consumidores responsables actualmente?

- a. Alimentos que cumplan con normas de responsabilidad social y medioambiental.
- b. Debe seguir un orden jerárquico que emane autoridad.
- c. “Lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas” (Más que letras reales. Wordpress, 2016).

R: a

27. ¿Qué es la conducta ética?

- a. Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.
- b. “Lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)
- c. La conducta correcta, honesta de los colaboradores de la organización.

R: c

28. ¿Qué evita la creación del código de conducta?

- a. La corrupción, acosos, difamaciones, divulgar datos confidenciales.
- b. Debe seguir un orden jerárquico que emane autoridad.

- c. “Lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)

R: a

29. ¿Qué es la responsabilidad social?

- a. Factores que influyen sobre empresas del mismo sector.
- b. Mejorar la productividad y rendimiento de empresas lo que les permitirá ser más competitivos en el mercado
- c. Gestiones que las empresas deben procurar, mantener, controlar, divulgar, compartir, transmitir e inculcar a sus trabajadores.

R: c

30. ¿Qué han diseñado las organizaciones para regular el comportamiento del personal?

- a. Código de ética en donde enmarca, valores, principios, normas.
- b. Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.
- c. Lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas.

R: a

31. Mencione una pauta del código de ética.

- a. Factores que influyen sobre empresas del mismo sector.
- b. Determinar y establecer la posición adoptada por la empresa en relación a los valores que deben ser tenidos en cuenta en su actuación.
- c. Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

R: b

Lección Intermedia

1. La conducta ética se la define como...

- a. La forma en que nos formaron nuestros padres
- b. La conducta correcta, honesta de los colaboradores de la organización
- c. El accionar de nuestros actos sean correctos o incorrectos

R:

2. La organización para regular el buen comportamiento de su personal ha creado un...

- a. Código de ética
- b. Reglamento interno
- c. Ley transitoria

R:

3. Actualmente los consumidores responsables buscan ...

- a. Productos a menor precio
- b. Inocuidad y calidad
- c. Productos procesos bajo de normas basadas en Responsabilidad Social y cuidado medioambiental

R:

4. El entorno de la empresa se divide en ...

- a. 2 grupos, macroentorno y microentorno
- b. 1 grupo, macroentorno
- c. 3 grupos, pequeño entorno y gran entorno

R:

5. La relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad se denomina ...

- a. Eficacia
- b. Eficiencia
- c. Productividad

R:

6. El fin único de la moral en la administración es...

- a. Tomar decisiones acertadas basadas en valores
- b. Relacionarse con los demás de mejor manera
- c. Alejarte de personas irresponsables

R:

7. Estudia el comportamiento humano, procesos mentales y sus emociones que les permita dar la causa de un fenómeno o situación en particular

- a. Economía
- b. Psicología
- c. Derecho

R:

8. Conteste verdadero o falso

“Los elogios por parte del jefe inmediato impactan positivamente en la motivación” (Gestiopolis, 2015)

- a. Verdadero
- b. Falso

9. La influencia de la psicología en la administración se fundamenta en uno de los roles de la administración

- a. Relaciones interpersonales
- b. Información
- c. Toma de decisiones

R:

10. Identifique una característica de la economía en la administración

- a. Estudia el comportamiento y conductas del ser humano que pudieran atentar o no con la sociedad
- b. Analiza las necesidades del ser humano
- c. Estudia la distribución de los bienes y servicios

R:

11. Habilidad y conocimiento que se desarrolla en la administración y su relación con la ingeniería industrial

- a. Alineación de los procesos de negocio a lo largo de la cadena de suministro
- b. Analiza la distribución de los recursos
- c. Estudio el uso de cuyos recursos son nulos, escasos o complejos

R:

12. identifique un ejemplo de la aplicación de leyes en la fase de planeación

- a. Aplicar un contrato de trabajo inadecuado por una actividad en específico
- b. Pagar coimas para instalación de un negocio
- c. Vigilar que los trabajadores utilizan los equipos de protección de seguridad

R:

13. En la fase de dirección de administración, el derecho se aplica porque...

- a. Por la forma de adquirir de los recursos
- b. Se tiene relación directa con los clientes, consignatarios, realización de compras, etc.
- c. Debe seguir un orden jerárquico que emane autoridad

R:

14. En la etapa de control, el derecho se relaciona estrechamente porque se debe...

- a. “Realizar una serie de procesos correctamente aprehendidos para su apropiada administración”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)
- b. “Debe profundizar y agudizar sus conocimientos enteramente bajo el código de trabajo” (Más que letras reales. Wordpress, 2016)
- c. “Comprobar que lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas”. (Más que letras reales. Wordpress, 2016)

R:

15. El derecho y la administración se relacionan porque ...

- a. todo lo que se haga deberá estar enmarcado dentro de lo legal y amparado por las leyes
- b. El mayor elemento involucrado es el monetario
- c. se ocupa de concebir, implantar, operar y conservar en funcionamiento un sistema productivo sustentable

R:

16. ¿Qué es la responsabilidad social?

- a. Factores que influyen sobre empresas del mismo sector.
- b. Mejorar la productividad y rendimiento de empresas lo que les permitirá ser más competitivos en el mercado
- c. Gestiones que las empresas deben procurar, mantener, controlar, divulgar, compartir, transmitir e inculcar a sus trabajadores.

R:

17. ¿Qué determina la correcta consecución de los objetivos trazados?

- a. Se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.
- b. La correcta aplicación de herramientas y estrategias.
- c. Indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función.

R:

18. ¿Qué busca esta ciencia?

- a. Esta ciencia más allá de orden busca resultados positivos en el ámbito que se la aplique.
- b. Se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.
- c. Han cambiado de un régimen autoritario, rígido a un liderazgo enfocado, flexible y conciliador

R:

19. ¿Cómo se forma la etimología de Administración según Reyes Ponce?

- a. Lo que permite mayor llegada y mejor coordinación con los integrantes del equipo.
- b. Lo que permite mayor llegada y mejor coordinación con los integrantes del equipo.

- c. El Prefijo Ad: Hacia y Ministratio que a su vez proviene de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad y del sufijo ter, que funge como termino de comparación.

R: c

20. ¿Qué función cumplen el Director, Gerente, Jefe, Administrador o Supervisor?

- a. Determina a sus subalternos las actividades a realizar y están sujetos a recibir órdenes, a ser vigilado y posteriormente evaluados.
- b. El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.
- c. Conllevan a la organización a la consecución de los objetivos planteados cuidando tiempo, recursos y espacio.

R:

21. ¿Cuál ha sido el cambio de las direcciones administrativas?

- a. El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales
- b. El proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional
- c. Han cambiado de un régimen autoritario, rígido a un liderazgo enfocado, flexible y conciliador

R:

22. ¿Qué permite este cambio?

- a. “Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. (Gestiopolis, 2020)
- b. Lo que permite mayor llegada y mejor coordinación con los integrantes del equipo.
- c. Todo radica en la forma de administrar, en las practicas utilizadas y en las personas involucradas.

R:

23. ¿Qué conlleva una administración dada por verdaderos líderes?

- a. Conllevan a la organización a la consecución de los objetivos planteados cuidando tiempo, recursos y espacio.
- b. Va ligada íntimamente con la ética de quien lidera dicha gestión.
- c. Es importante, vital en las organizaciones y fundamental para el bienestar de un país.

R:

24. ¿Por qué se considera la administración una Ciencia?

- a. “La administración suele utilizar los procesos, principios, métodos y procedimientos de otros tipos de ciencias que se relacionan directamente con el trabajo eficiente”. (Pacheco, 2020)
 - b. Se determina el éxito o fracaso de la organización.
 - c. Porque de ella se desprende conocimientos sistemáticos.
- R:** c

24. ¿Por qué se considera la administración como Arte?

- a. “La administración puede existir en cualquier organismo social, se da por si sola en un país, empresa, milicia, instituciones o sociedades religiosas”. (Pacheco, 2020)
 - b. Debe caracterizarse por tener visión, previsión, capacidad de discernir y tomar acción en el momento propicio, esquivando amenazas
 - c. Mantener una comunicación clara, directa y eficaz con sus pares, superiores o subalternos.
- R:**

25. ¿En qué consiste el rol de informarse?

- a. “La administración suele utilizar los procesos, principios, métodos y procedimientos de otros tipos de ciencias que se relacionan directamente con el trabajo eficiente”. (Pacheco, 2020)
 - b. Investigar para transmitir, recibir y captar de otras organizaciones.
 - c. Mantener una comunicación clara, directa y eficaz con sus pares, superiores o subalternos.
- R:**

26. ¿En qué consiste la toma de decisiones acertadas?

- a. Se determina el éxito o fracaso de la organización.
 - b. Por el amplio valor que éstas otorgan a su práctica.
 - c. La administración suele utilizar los procesos, principios, métodos y procedimientos de otros tipos de ciencias que se relacionan directamente con el trabajo eficiente.
- R:**

27. ¿A qué se refiere administración como universalidad?

- a. “La administración puede existir en cualquier organismo social, se da por si sola en un país, empresa, milicia, instituciones o sociedades religiosas”. (Pacheco, 2020)
 - b. El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales
 - c. Por el amplio valor que éstas otorgan a su práctica.
- R:**

28. ¿Administración como unidad temporal?

- a. Se determina el éxito o fracaso de la organización.
- b. Se aplican siempre, casi todos los elementos en un alto o bajo nivel en las empresas, a la hora de hacer alguna planificación, de igual modo la empresa puede mandar, controlar y organizar.
- c. Lo que permite mayor llegada y mejor coordinación con los integrantes del equipo.

R:

29. ¿Para qué es el control según Fayol?

- a. Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.
- b. “Lo que se planteó en la planeación se esté logrando bajo las normas y reglas establecidas” (Más que letras reales. Wordpress, 2016).
- c. El control es para asegurarse de que todo va de acuerdo a Las reglas y órdenes establecidos.

R:

30. ¿Cómo debe de estar las cosas que se realicen?

- a. Deberá estar enmarcado dentro de lo legal y amparado por las leyes.
- b. Alineación de los procesos de negocio a lo largo de la cadena de suministro.
- c. El comportamiento humano, procesos mentales y sus emociones.

R:

CAPITULO III

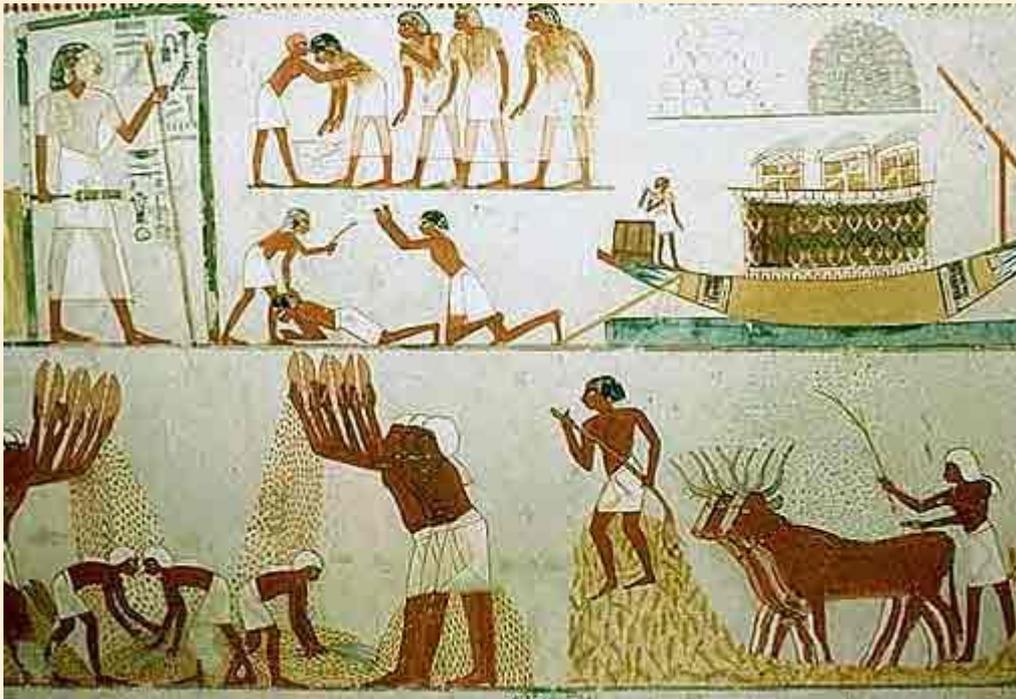
Los orígenes de la Administración

La administración data desde que el hombre apareció, con todo y sus características primitivas buscaba recolectar, clasificar y organizar los alimentos o las cosas que llevaba consigo. La caza, la pesca, como fueron apareciendo las armas, rústicas, pero les servían para defenderse o cazar, las primeras construcciones, todo aquello fue dándose en función de las necesidades del hombre, de protegerse de las inclemencias de la naturaleza y de las amenazas de los animales de aquel entonces o quizás del mismo hombre.

Es decir, la administración es parte del quehacer diario de los seres humanos, actividades que van encaminadas a alcanzar un objetivo trazado.

Por otro lado, la administración ha ido evolucionando en las distintas épocas, como en la Antigüedad, Media, Contemporánea y Moderna, en todas ellas se han definido distintas formas de llevar la administración, y según algunos expertos, es estas épocas es cuan más organizados eran.

Así también, algunos autores refieren que el origen de la administración surge a partir de las actividades ejercidas por los sumerios y los egipcios y otros se los adjudica a la Iglesia Católica y ejércitos de la antigüedad.



Administración en la Época Antigua

En la época antigua, en Grecia, la toma de decisiones era por votación. En China, Confucio desarrolló principios para administración, en Babilonia, se creó el Código Hammurabi, el mismo que dictaba normas para conducirse en la vida, como manejar el comercio, entre otras leyes más. En Egipto se creó el papiro, en donde se registraba la escritura y se grababa información importante.

Mejor organización se vio a partir de la Edad Media, y eras las personas consideradas competentes y eficientes quienes tenían responsabilidades importantes, además:

- Se afianzaron las instituciones
- La actividad agrícola creció
- La Iglesia Católica, vio formas de organización y administración por lo que decidió también aprender de esta ciencia

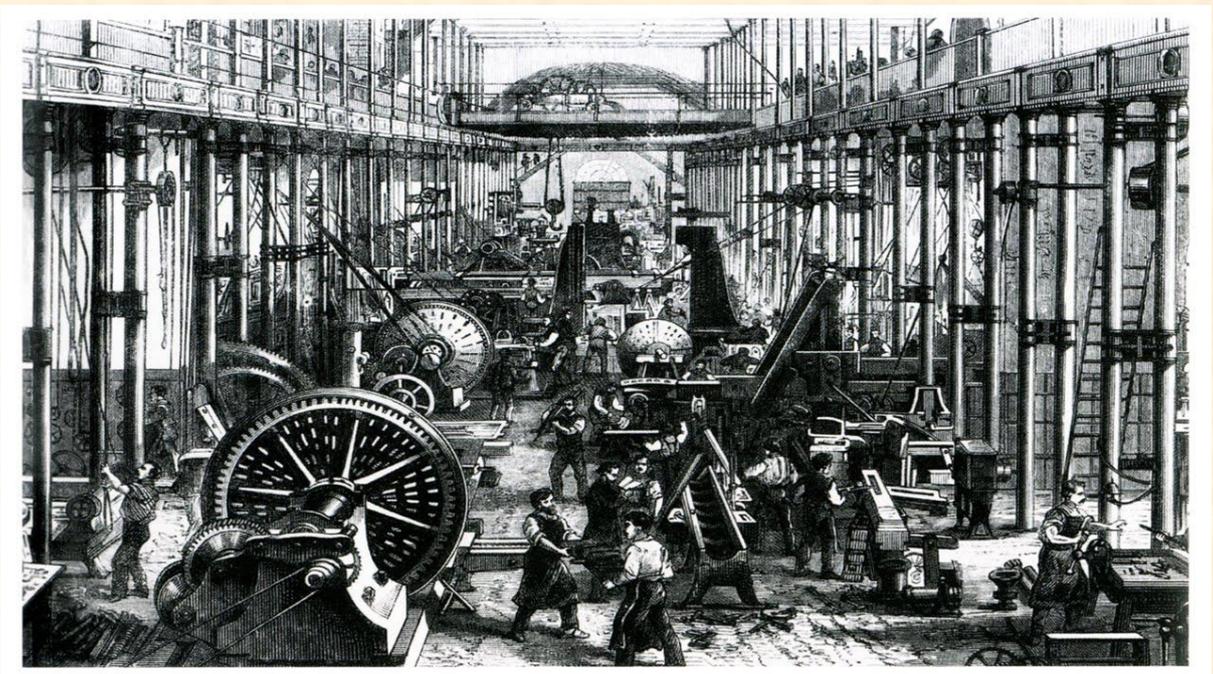
- Con la introducción de la Contabilidad, por Lucas Pacioli, la administración en Italia tuvo connotaciones importantes

En la Edad Moderna, la administración toma otro giro, pues surge el comercio, llevar mejor los procesos de selección de personal y aparece un personaje donde su publicación “Las riquezas de las naciones” genero un cambio en los procesos administrativos y económicos como base fundamental de la actual, Adam Smith.

Mientras que, en la Época Contemporánea, la administración sufre una transformación positiva, con la aparición de Henri Fayol y Frederick Taylor.

Para conocer la trayectoria de la administración desde sus orígenes hasta la actualidad, se recomienda seguir el siguiente enlace [“Origen y evolución de la Administración”](#)

Antecedente históricos



Desde la época primitiva, se llevaban a cabo procesos que podían ser considerados primitivos cuando se seleccionaban a los hombres para cazar y guerrear, cuyas bases estaba dadas, según sus capacidades, edad y sexo.

Una civilización como la de los sumerios, que destaca en temas de administración, registraban en tablas de arcilla donde escribían todas sus actividades tanto como comerciales y transaccionales, así como la división del trabajo e, artesanos, maestros, obreros y aprendices.

En Egipto, los faraones eran la máxima autoridad y delegaban funciones como la dirección de otros, construcción de edificios y recaudación de impuestos.

Por su parte, China alrededor del año 1100 se escribió la Constitución de Chow, que contenía las funciones que debían cumplir los sirvientes, lo que en la actualidad podría identificarse como definición de manual de funciones.

Los filósofos también dieron sus aportes en temas de administración, por ejemplo:

- ❖ Sócrates, determino una separación de conocimiento técnico y experiencia
- ❖ Platón, especialización de tareas
- ❖ Aristóteles, estado de perfección de las cosas
- ❖ Pericles, principios de la administración y selección de personal

En otras instancias, Roma también apporto a la administración como:

- ❖ Clasificación de empresas, publicas y privadas
- ❖ La Iglesia Católica, estableció la estructura jerárquica en cuanto a la doctrina y objetivos

A partir de la edad media, con la aparición del feudalismo, se descentralizo el poder causando problemas al gobierno. A partir de aquí aparecen los gremios y los libros contables.

En la Edad Moderna, aparece Maquiavelo con ideas revolucionarias:

- ❖ La estabilidad se logra con la comunicación entre los miembros y la resolución de problemas
- ❖ La organización se fortalece con el trabajo en equipo
- ❖ El líder personaje clave

- ❖ Existen bases de administración inamovibles así sea que las cosas cambien, como son los rasgos culturales y estructurales

Posteriormente llega la era de la producción en serie mediante la Revolución Industrial en el siglo XIX. Entrando a siglo XX se dieron nuevos cambios en los procesos administrativos, en donde la optimización de recursos fue parte de los avances de la época junto con la llegada de la tecnología.

Ejercicio No. 1

Responder las siguientes preguntas

1. Los orígenes de la Administración es :

- a. la administración es parte del quehacer diario de los seres humanos, actividades que van encaminadas a alcanzar un objetivo trazado.
- b. Administración eficacia y productividad
- c. la administración no tiene mas fin que el de tomar decisiones acertadas basadas en valores y la importancia del impacto que este tendrá sobre la sociedad.

R: a

2. La administración data desde :

- a. el hombre apareció, con todo y sus características primitivas buscaba recolectar, clasificar y organizar los alimentos o las cosas que llevaba consigo.
- b. los últimos tiempos, las organizaciones buscan calificar y certificar sus procesos mediante la regulación y normalización.
- c. la eficacia, eficiencia y productividad son ventajas que la administración buscan constantemente incrementar.

R: a

3. ¿Para qué les servían las armas rusticas?

- a. Para pelear por mujeres de la misma aldea
- b. Para intercambiarlas por comida
- c. para defenderse o cazar

R: C

4. La administración ha ido evolucionando en las distintas épocas como en :

- a. siglo xx

- b. siglo xv
 - c. Antigüedad, Media, Contemporánea y Moderna
- R: c**

5. **En la época antigua, en Grecia, la toma de decisiones era por votación. En China, Confucio desarrolló principios para administración, en Babilonia, se creó el Código Hammurabi se refiere a :**

- a. orígenes de la Administración
 - b. Normas para conducirse en la vida
 - c. Antecedente históricos
- R: b**

6. **¿Que se creó en Egipto?**

- a. se creó el papiro, en donde se registraba la escritura y se grababa información importante.
 - b. La actividad agrícola
 - c. la introducción de la Contabilidad
- R: a**

7. **¿Cuál es el giro que toma la administración en la edad moderna?**

- a. la aparición del feudalismo
 - b. la optimización de recursos
 - c. pues surge el comercio, llevar mejor los procesos de selección de personal y aparece un personaje donde su publicación.
- R: c**

8. **¿En Egipto los faraones que era?**

- a. la máxima autoridad
 - b. trabajadores , obreros
 - c. sirviente
- R: a**

9. **¿Qué funciones delegaban los egipcios?**

- a. Recoger alimentos.
 - b. Luchar entre ellos.
 - c. la dirección de otros, construcción de edificios y recaudación de impuestos.
- R: c**

10. **¿Cuáles son los aportes que se dieron de la filosofía en la administración?**

- a. Sócrates, determino una separación de conocimiento técnico y experiencia

- b. Aristóteles, estado de perfección de las cosas
 - c. Todas las anteriores
- R:** c

11. ¿Qué se dio a partir de la edad media?

- a. la aparición del feudalismo, se descentralizo el poder causando problemas al gobierno.
 - b. la era de la producción en serie mediante la Revolución Industrial
 - c. la optimización de recursos fue parte de los avances de la época junto con la llegada de la tecnología.
- R:** a

12. ¿Qué aparece en la edad moderna?

- a. La estabilidad se logra con la comunicación entre los miembros y la resolución de problemas.
 - b. aparece Maquiavelo con ideas revolucionarias
 - c. la producción en serie mediante la Revolución Industrial
- R:** b

Evolución del pensamiento Administrativo

La evolución del pensamiento administrativo radica en las distintas posturas de las escuelas de las épocas, las cuales las describimos a continuación.

Escuela Empírica

Su creencia radica en los procesos administrativos basados en la experiencia, en la práctica, fundamentados en los principios administrativos y de vital importancia en los objetivos y resultados.

Ernest Dale, es un representante de esta escuela y economistas de profesión y escritor con tintes revolucionarios del siglo XX. Sus aportes son los siguientes:

- ❖ Planeación y desarrollo de las estructuras organizacionales
- ❖ Organización
- ❖ Administración y teoría practica

Escuela Científica

Fundamenta la administración en principios, en donde las relaciones entre las personas determinan un sistema que permita diseñar un proceso de trabajo que incrementa la productividad. Esta escuela surge a finales del siglo XIX.

“La productividad es la relación que existe entre los resultados obtenidos y los recursos empleados de manera eficaz y eficiente en desempeño individual y organizacional”. (Alfaro, 2019)

El padre de la administración científica, Frederick Taylor ingeniero de profesión, así como también inventor, apporto particularmente al desarrollo de la industria a inicios del siglo XX. Entre otros que mencionamos a continuación:

- ❖ Explica en su publicación Shop Managment, cómo usar los principios de administración científica
- ❖ Su sistema era conocido y era aplicado al pie de la letra
- ❖ En su obra “Los principios de la Administración científica”, explica de forma analítica sus experimentos, técnicas que determinan como dividir eficientemente el trabajo.

Después de su muerte, Frank y Lilian Gilbreth perfeccionaron el estudio de tiempos y movimientos que había iniciado Taylor, cuyos objetivos fueron:

- ❖ Analizar cada actividad descomponiéndolas en tareas específicas
- ❖ Establecer métodos para cada componente
- ❖ Reorganizar cada componente para que la actividad completa se haga con mayor eficiencia

Considerado el padre de la administración científica, Frederick Taylor aportó con importantes estudios como se puede conocer en el siguiente [enlace “Padres de la Administración-. Frederick Taylor”](#)

Escuela Clásica

O también conocida como tradicional, la misma que busca identificar las funciones o actividades del administrador y establecer principios y garantizar su eficiencia de forma integral.

El representante de esta escuela es Henri Fayol, ingeniero y teórico, nació en Istanbul.

Sus aportes son los siguientes según (Alfaro, 2019):

- ❖ En su obra “Administración industrial y general” considera que la administración siempre ha existido e identifica seis actividades que se realizan en las organizaciones
- ❖ En 1921, publica su obra “La incapacidad industrial del Estado” Henri Fayol aportó notablemente en este campo, se recomienda seguir el siguiente enlace [“Padres de la Administración: Henri Fayol”](#)

Ejercicio No. 2

Responder las siguientes preguntas

13. ¿En qué radica la escuela empírica y quien es su representante?

- a. Procesos administrativos basados en la experiencia, la práctica. Su representante es Ernest Dale
- b. Frederick Taylor
- c. Sostiene que la administración siempre ha existido e identifica seis actividades que se realizan en las organizaciones.

R: a

14. ¿Cuáles son los aportes de Ernest Dale

- a. Medición, comparación, toma de acciones administrativas.
- b. Planeación y desarrollo de las estructuras organizacionales, Organización, Administración y teoría práctica.
- c. Elton Mayo psicólogo, investigador y profesor australiano.

R: b

15. ¿Qué es la productividad?

- a. Frederick Taylor
- b. Sostiene que la administración siempre ha existido e identifica seis actividades que se realizan en las organizaciones.

- c. La relación que existe entre los resultados obtenidos y los recursos empleados de manera eficaz y eficiente en desempeño individual y organizacional.
- R: c**

16. ¿Qué explica Taylor en su obra “Los principios de la Administración Científica”?

- a. Explica de forma analítica sus experimentos, técnicas que determinan como dividir eficientemente el trabajo.
 - b. Medición, comparación, toma de acciones administrativas.
 - c. Frederick Taylor
- R: a**

17. ¿Qué busca identificar la Escuela Clásica y cuál es su representante?

- a. Normas para conducirse en la vida, como manejar el comercio, entre otras leyes más.
 - b. Medición, comparación, toma de acciones administrativas.
 - c. Busca identificar las funciones o actividades del administrador y establecer principios y garantizar su eficiencia de forma integral. Su representante es Henri Fayol.
- R: C**

18. ¿Qué sostiene Fayol en su obra “Administración Industrial y General”?

- a. Medición, comparación, toma de acciones administrativas.
 - b. Finales del siglo XIX.
 - c. Sostiene que la administración siempre ha existido e identifica seis actividades que se realizan en las organizaciones
- R: c**

Escuela Humano Relacionista

Como resultado del fuerte estilo de la administración científica, puesto que esta era muy exigente hasta el punto de ser inhumano en ocasiones, surge esta escuela enfocada en la parte humana de la administración. Sostiene “que el trabajador se ve afectado por la capacidad física y estados emocionales” (Alfaro, 2019).

Elton Mayo psicólogo, investigador y profesor australiano, representante de esta escuela aporta con lo siguiente:

- ❖ Realizo un estudio en una fábrica textil en Filadelfia, donde se programaba un descanso para los trabajadores en medio de la jornada de trabajo, lo que

eliminaba la fatiga y se permitía que los trabajadores participaban en la dirección del trabajo

- ❖ En un segundo estudio, en un molino textil, los trabajadores al conocer del experimento, decidieron cooperar haciendo su trabajo de manera comprometida, espontanea, entusiasta todo el tiempo.
- ❖ Mayo sostenía que “un trabajador feliz es un trabajador productivo”

Escuela estructuralista

Esta escuela centra su tesis en la organización como clave de para alcanzar los objetivos. El sociólogo alemán Max Weber, precursor de esta escuela realizo varios estudios plasmados en sus obras, por ejemplo: estructura funcional, de las comunicaciones y de autoridad.

De otra forma, la postura de Weber instauro la estructura organizacional denominada la Burocracia. Para conocer más acerca de la misma analizaremos su postura en el siguiente enlace [“La Burocracia”](#)

Escuela Humano Conductista

Las relaciones humanas, el liderazgo y el comportamiento son la base de la postura de esta escuela, la misma que las personas hacen las cosas y que para alcanzar el éxito los administradores deben entenderlo.

El profesor estadounidense Douglas McGregor:

Escribe su obra “El lado humano de las organizaciones” presenta dos teorías: Teoría X, el hombre presenta un rechazo al trabajo y que solo le motiva una remuneración y la teoría Y, considera al hombre como el activo más importante de la organización.

Ampliamos el análisis a través del siguiente video [“Douglas McGregor y las Teorías X y Y”](#)

Ejercicio No. 3

Responder las siguientes preguntas

19. ¿En qué se enfoca y que sostiene la escuela Humano Relacionista?

- a. Enfocada en la parte humana de la administración. Sostiene que el trabajador se ve afectado por la capacidad física y estados emocionales.
- b. La organización como clave de para alcanzar los objetivos.
- c. Finales del siglo XIX.

R: a

20. ¿Cuál es el representante de la escuela Humano Relacionista y qué sostenía?

- a. Elton Mayo psicólogo, investigador y profesor australiano. Sostenía que “un trabajador feliz es un trabajador productivo”.
- b. Surge el comercio, llevar mejor los procesos de selección de personal.
- c. Ernest Dale

R: a

21. ¿Cuál es el precursor de la escuela Estructuralista y en qué se centra?

- a. Mínimo control, control presupuestario y previsiones, control integrado de gestión.
- b. El sociólogo alemán Max Weber. Se centra en la organización como clave de para alcanzar los objetivos.
- c. Considera al hombre como el activo más importante de la organización.

R: b

22. ¿Cuáles son las bases de la postura de la escuela Humano Conductista y cuál es su creador?

- a. Se determina como hacer algo, surgen las ideas y luego estas se ordenan para darle forma.
- b. Repartimos y asignamos tareas a quienes posean la competencia según sea el caso.
- c. Las relaciones humanas, el liderazgo y el comportamiento. Su creador es Douglas McGregor

R: c

Teoría decisional

Mediante una participan racional, esta escuela considera que la importancia de todo radica en la toma de decisiones acertadas.

- ❖ El politólogo y economista estadounidense Herbert Alexander Simon aporto:
- ❖ Su obra “Teoría de racionalidad limitada”

- ❖ Por contribuir a racionalizar la toma de decisiones, fue premiado con el premio Nobel en Economía.

Analizaremos en el siguiente enlace [“Herbert Simon teoría de la decisión”](#)

Teoría de Sistemas

Su enfoque va dirigido a los organismos sociales para apoyar la producción de teorías y formulas aplicables a la realidad.

Esta teoría es representada por Kenneth E. Boulding quien publica su obra “Las cuatro obras sobre la jerarquía de los sistemas” e inicia nuevos estudios en enfoques administrativos llamados: Administración de abajo hacia arriba y administración múltiple.

Por otro lado, el representante de esta postura originalmente es Ludwing Von Bertalanffy por lo que en el siguiente enlace estudiaremos las particularidades de [la “Historia de la Teoría de Sistemas”](#)

Es así entonces, que se ha recorrido sobre las distintas, posturas y enfoque del pensamiento administrativo con cada uno de sus representantes y sus aportes a cada una de ellas y que todas han sido aplicadas en su momento y que se mantienen a nivel mundial en distintos sectores industriales y empresariales. Para mejor comprensión se sugiere dar clic al siguiente link [“Escuelas del pensamiento administrativo”](#)

Ejercicio No. 4

Responder las siguientes preguntas

23. ¿En qué consiste la Teoría X?

- Repartimos y asignamos tareas a quienes posean la competencia según sea el caso.
- El hombre presenta un rechazo al trabajo y que solo le motiva una remuneración.
- “Se define como el seguimiento de resultados y su medición a través de métricas confiables”. (López, 2020)

R: b

24. ¿En qué consiste la Teoría Y?

- a. Considera al hombre como el activo más importante de la organización.
- b. Mínimo control, control presupuestario y previsiones, control integrado de gestión.
- c. “Es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización”. (López, 2020)

R: a

25. ¿Cuál es el enfoque de la teoría de sistemas y cuál es su representante?

- a. Medición, comparación, toma de acciones administrativas.
- b. Su enfoque va dirigido a los organismos sociales para apoyar la producción de teorías y formulas aplicables a la realidad. Es representada por Kenneth E.
- c. En esta fase el directivo o directivos deben ayudar

R: b

El proceso Administrativo

Concepto

“El proceso administrativo es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible”. (López, 2020)

Todo proceso administrativo es continuo, no se detiene nunca. Cuando se termina un proceso se inicia otro procurando manejar un mismo esquema de técnicas y métodos aplicado y comprobados que le han permitido alcanzar las metas y objetivos.



Fayol es quien creo el proceso productivo y sostenía que todos debían dominar el mismo desde la alta gerencia hasta sus empleados o colaboradores. Se caracterizó

además por ser un sistema flexible, adaptable por lo cual este proceso se ha ido acoplado a los cambios del tiempo sin desaparecer sus principios bases.

Interrelación entre las funciones o etapas

Conocidas las etapas del proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control se debe separarlas en dos fases:

Primera fase, mecánica conformada por la planeación y organización y;

Segunda fase, dinámica conformada por la dirección y control.



Figura 2 Fases proceso administrativo
Obtenido de Economipedia

Definamos cada una de las etapas.

Planificación

En esta parte se determina como hacer algo, surgen las ideas y luego estas se ordenan para darle forma. Surgen algunas cuestiones a tomar en cuenta.

(López, 2020) refiere:

¿Qué queremos conseguir?

¿Qué tenemos que hacer para alcanzar nuestro objetivo?

¿Quién se va a encargar de cada parte del proceso para conseguir la meta?

- ¿Cuándo y en qué plazos se va a realizar cada acción?
- ¿Qué recursos necesitamos?
- ¿Dónde podemos conseguir los recursos?
- ¿Cuál es el coste de dichos recursos?
- ¿Qué tipo de contratiempos podemos tener y cómo vamos a solucionarlos si surgen?
- ¿Qué hacemos ante un contratiempo que no habíamos previsto?

Al dar respuesta a cada pregunta, la planeación puede ser lenta pero permitirá hacerla de forma que nada quede en el aire.

Organización

En esta fase repartimos y asignamos tareas a quienes posean la competencia según sea el caso. Parte del éxito de todo proceso administrativo radica en quien o quienes tienen a cargo determinadas funciones. Por otro lado también se esbozan ciertas preguntas que se indican a continuación.

(López, 2020) refiere:

- ¿En qué orden vamos a encargarnos de las tareas?
- ¿Quién se va a encargar de cada tarea?
- ¿Vamos a realizar las tareas de forma conjunta o cada uno se va a encargar de una cosa?
- A la hora de tomar decisiones, ¿Las tomaremos de forma democrática?
- ¿La jerarquía será horizontal o vertical?

Dirección

La dirección parte importante en este proceso y que no necesariamente debe hacerlo una sola persona. En esta fase el directivo o directivos deben ayudar, intervenir, respaldar y motivar en el trabajo, no sirve si solo observa y manda y no existe involucramiento o compromiso en esta tarea.

Control

“El control, concretamente, se define como el seguimiento de resultados y su medición a través de métricas confiables”. (López, 2020)

Como se puede notar todas las cuatro fases van de la mano y por ello su interrelación e interacción se da desde principio a fin.



Figura 3 Interrelación de las funciones

Obtenido de: (Gestión Organizacional, 2020)

Esta interrelación deja ver además que se debe analizar las distintas situaciones, lo que probablemente determine que las etapas pudieran al parecer ejecutarlas en desorden y dejar entre ver que no se cumple el proceso, pero realmente dependerá de cada situación, en cada una tiene todas de las otras fases, por ejemplo:

(Camilo, 2012) indica que:

la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la admón. afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo

Proceso Administrativo. Planeación fundamentos del control

Para (Gestiopolis, 2020):

El control es la etapa del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se realizan en la búsqueda por asegurar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas, se considera una labor gerencial básica, siendo una de las más importantes para una óptima gestión.

Por lo tanto, quienes tienen el liderazgo o la función de controlar, deberá hacerlo alineado en función de los objetivos, de forma consiente y comprometido a velar que ante cualquier contingencia se puedan tomar acciones inmediatas.

Para algunos autores que se citan a continuación, el control es:

Es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (1996) el control puede definirse como «el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa» (p.654).

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: «El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas» (p.610).

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control «Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos... Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición». (p.62).

Revisando estas definiciones se puede concluir que, según (Gestiopolis, 2020):

- ❖ Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- ❖ Han de existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- ❖ El control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- ❖ A través de este proceso se planifican las actividades a realizar y los objetivos a alcanzar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

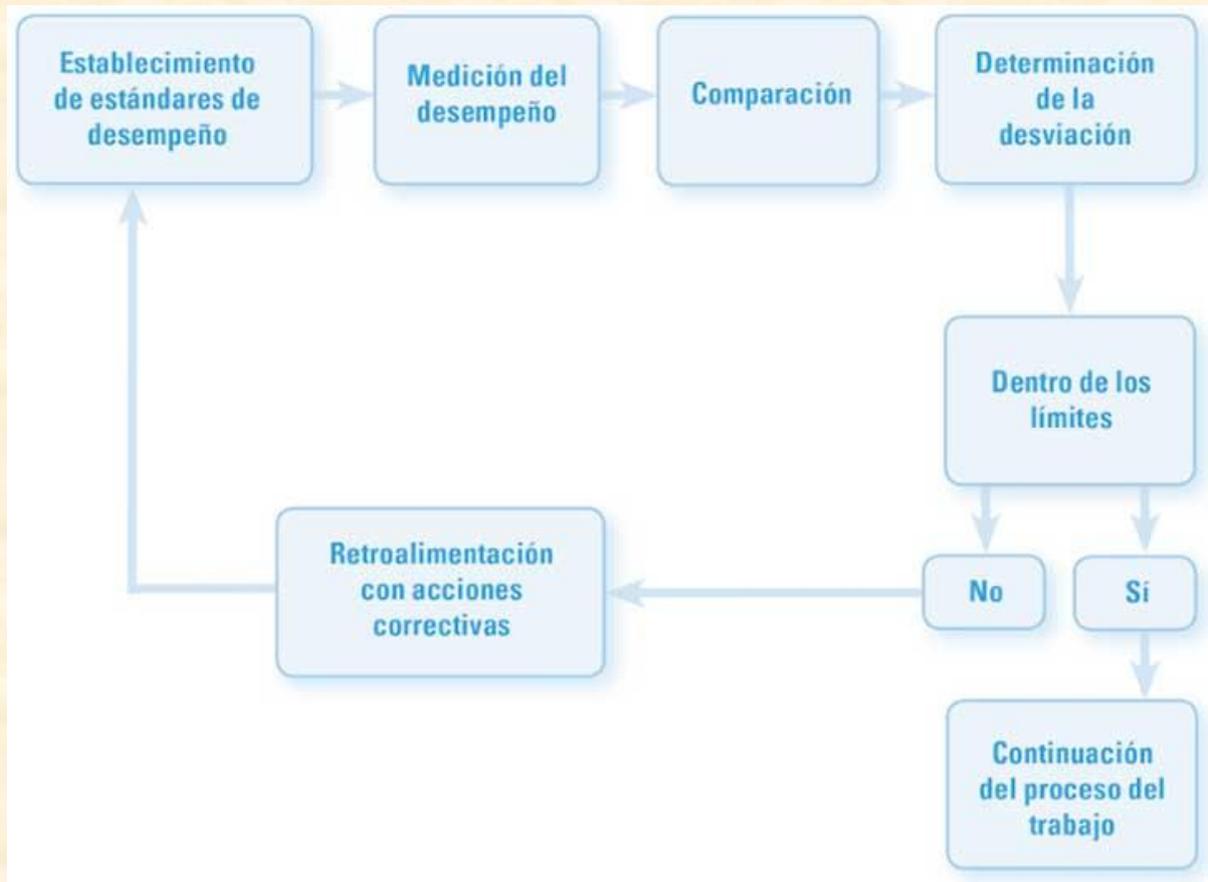


Figura 4 El ciclo del control
Obtenido de Luna (p.120)

(Gestiopolis, 2020) dice:

Entre otras razones, el control en la organización es importante porque:

- Detecta vacíos en las demás etapas del proceso administrativo.
- Establece correctivos a las desviaciones detectadas.
- Detecta las tareas, funciones y/o áreas de la organización que requieren intervención.
- Proporciona información necesaria para la toma de decisiones.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Objetivos del control en la empresa

(Gestiopolis, 2020) indica:

De acuerdo con *de Jaime (p. 13)*, los objetivos del control en la empresa son:

- **El control de operaciones:** objetivos operativos y de la gestión del día a día.
- **El control de los procesos informativos y contables:** objetivos de información operativa y financiera.

- **El control de los resultados:** objetivos funcionales y resultados preferentemente económico financieros.
- **El control de las estrategias:** gestión de las estrategias a medio y largo plazo.
- **El control de las responsabilidades sociales:** hacia los llamados stakeholders y otros agentes sociales externos a los que afecta la actividad empresarial.

Niveles de control

Para *Muñiz (pp. 30 – 33)*, el control en la práctica se conforma por tres niveles, a saber:

1. **Mínimo control.** Proceso previo a la fijación de objetivos y a la utilización de presupuestos cuyas principales características son:
 - ❖ Análisis de operaciones diarias.
 - ❖ Identificación de los principales riesgos y ventajas competitivas.
 - ❖ Valoración de la estructura organizacional y los procesos.
 - ❖ Conocimiento inmediato de reportes de resultados que son comparables en el tiempo.
 - ❖ Elaboración mensual de los informes financieros principales con algunos indicadores de gestión.
2. **Control presupuestario y previsiones.** Parte de la información conferida por el nivel anterior, ya se ha confeccionado un presupuesto y dentro de éste se han consignado los diferentes objetivos y sus responsables. Sus principales características son:
 - ❖ Anticipación del futuro a corto y mediano plazo.
 - ❖ Análisis y corrección de desviaciones de los resultados reales versus los objetivos previstos.
 - ❖ Redefinición de objetivos en función de resultados obtenidos.
 - ❖ Búsqueda de la eficiencia de la estructura organizacional.
 - ❖ Elaboración mensual del informe de control de gestión.
 - ❖ Confección mensual, anual y acumulada de estados financieros e indicadores de gestión.
3. **Control integrado de gestión.** Una vez escalados los dos niveles anteriores se busca anticipar el futuro al planificar la estrategia a largo plazo (3 años).

Sus principales características son, según (Gestiopolis, 2020):

 - ❖ Minimización de riesgos, amenazas y contingencias a largo plazo mediante una planificación estratégica que contemple las posibles crisis.
 - ❖ Gestión en función de responsabilidades y objetivos fijados en el plan, citado en el punto anterior.
 - ❖ Evaluación de la dimensión y funciones de la estructura organizacional según los resultados previstos.
 - ❖ Modificación adaptativa de la estrategia de acuerdo con los resultados obtenidos.
 - ❖ Elaboración de un plan estratégico general a tres años, que contempla objetivos y planes específicos por áreas funcionales.
 - ❖ Elaboración de un informe de control de gestión por departamentos y de forma general para, mínimo, tres años.

Proceso de control

Por otro lado (fundamentos de administración.Wordpress, 2013)

El proceso de control es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara éste contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados. El proceso de control da por hecho que ya existen estándares de desempeño, y así es. Son los objetos específicos creados durante el proceso de planeación.

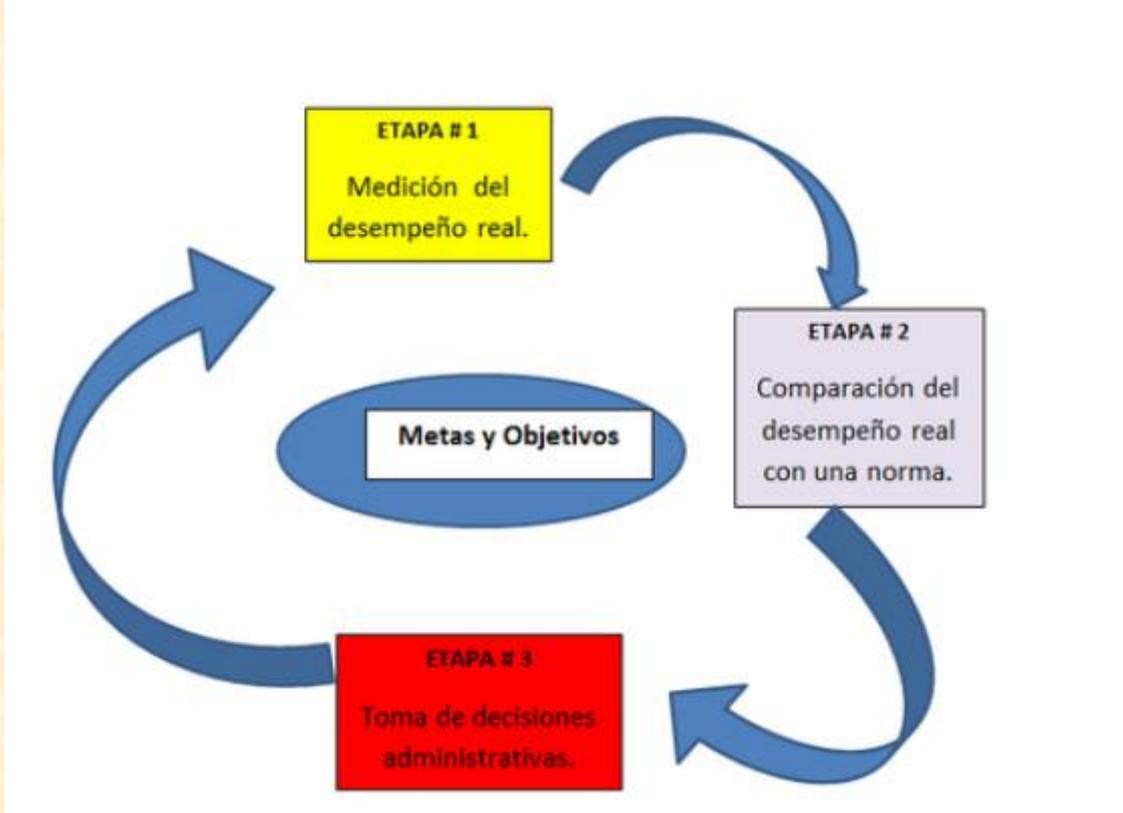


Figura 5 Proceso de Control
Obtenido de: (auditorsystemgrp1, 2020)

“Pasos del proceso de control: Medición, Comparación, Toma de acciones administrativas” (fundamentos de administración.Wordpress, 2013)

Si hablamos de control no podemos dejarlo de ligar con el desempeño en la organización.

Desempeño es el resultado final de una actividad y dentro de la compañía se refiere a los resultados acumulados de todas las actividades laborales dentro de la organización.

(fundamentos de administración.Wordpress, 2013) indica que:

la manera de medir el desempeño organizacional es mediante el uso de:

- Productividad organizacional
- Efectividad organizacional
- Rasgos de la industria

Ejercicio No. 5

Responder las siguientes preguntas.

26. ¿Qué es el proceso administrativo?

- a. El control de operaciones. El control de los procesos informativos y contables. El control de los resultados. El control de las estrategias. El control de las responsabilidades sociales.
- b. Repartimos y asignamos tareas a quienes posean la competencia según sea el caso.
- c. “Es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización”. (López, 2020)

R: c

27. ¿Qué es la planeación?

- a. Medición, comparación, toma de acciones administrativas.
- b. Se determina como hacer algo, surgen las ideas y luego estas se ordenan para darle forma.
- c. Surge el comercio, llevar mejor los procesos de selección de personal.

R: b

28. ¿Qué ocurre en la fase de organización?

- a. Surge el comercio, llevar mejor los procesos de selección de personal.
- b. Repartimos y asignamos tareas a quienes posean la competencia según sea el caso.
- c. En esta fase el directivo o directivos deben ayudar, intervenir, respaldar y motivar en el trabajo.

R: b

29. ¿Cómo es la dirección?

- a. En esta fase el directivo o directivos deben ayudar, intervenir, respaldar y motivar en el trabajo.
- b. La organización como clave de para alcanzar los objetivos.
- c. Mínimo control, control presupuestario y previsiones, control integrado de gestión.

R: a

30. ¿Qué es el control?

- a. “Se define como el seguimiento de resultados y su medición a través de métricas confiables”. (López, 2020)
- b. Considera al hombre como el activo más importante de la organización.
- c. La organización como clave de para alcanzar los objetivos.

R: a

30. ¿Cuáles son los objetivos del control en la empresa?

- a. El control de operaciones. El control de los procesos informativos y contables. El control de los resultados. El control de las estrategias. El control de las responsabilidades sociales.
- b. La organización como clave de para alcanzar los objetivos.
- c. Surge el comercio, llevar mejor los procesos de selección de personal.

R: a

CAPITULO IV

CRITERIO PARA LOS CONTROLES EFICACES

Para procurar que los controles empleados sean eficaces, se debe analizar las características o criterios que le permiten cumplir con tal condición.

A continuación, se explica cada uno de dichos criterios.

Precisión. - Radica en la importancia de transmitir información correcta, en el momento indicado para contribuir a la toma de decisiones acertadas. Puesto que, si esta condición no se cumple, probablemente la Gerencia no actuara como se espera, por las imprecisiones y falta de comunicación en los procesos administrativos.

Por otro lado, los controles van en función de los puestos, los controles propios para cargos de mandos medios, no serán los mismos los enfocados a puestos subalternos.

“Los controles también deben ser ajustados a cada administrador en lo individual. El propósito de los sistemas e información de control es, por supuesto, contribuir a que cada administrador ejerza su función de control”. (Aiu, 2020)

Oportunidad.- Sea oportuno, los controles deben generar interés a los administradores cuando hay cambios, para de esta forma ejercer control efectivo al momento de conocer la información, si la misma es entregada con demora, no se resolverán a tiempo o de forma eficaz los problemas.

Economía.- Para (Aiu, 2020):

La operación de un sistema de control debe ser económica. Todo sistema de control tendrá que justificar los beneficios que aporta en relación con los costos que ocasiona. Para minimizar esos costos, los gerentes deben tratar de imponer la menor dosis de control que sea necesaria para obtener los resultados deseados.

Por lo tanto, el factor económico, siendo uno de los recursos a optimizar en los procesos administrativos, los controles deben ser los propicios en áreas neurálgicas para la organización,

muchas veces no se necesitan emplear controles en áreas donde sus procesos no requieren mayor control lo que acarrearía más gastos.

Flexibilidad.- Procurar que los controles sean flexibles para adaptarlos a los cambios adversos que pudieran tener o al contrario, aprovechar oportunidades que se pudieran aparecer.

Son la mayor parte de empresas que se deben enfrentar a cambios permanentemente y sus controles deben alinearlos a ellos y no colapsar en el intento.

Inteligibilidad.- Diseñar controles adaptables, entendibles y aplicables. No sirven controles complejos, puesto que carecen de valor para los usuarios. Evitar tecnicismos y métodos difíciles de entender y manejar porque se limitaría su manejo y por ende su alcance condicionado a unos pocos.

Criterios razonables.- Para (Aiu, 2020) los criterios razonables...

Los estándares de control deberán ser razonables y susceptibles de alcanzarse. Si son demasiado altos o no resultan razonables, su posible acción motivadora desaparece. Puesto que la mayoría de los empleados no desean arriesgarse a que los consideren incompetentes por acusar a sus superiores o hacer demasiadas preguntas, es posible que recurran a atajos ilegales o no éticos sólo para alcanzar los estándares. Los controles deberán exaltar estándares que sean un reto para la gente y la obliguen a "superarse" para alcanzar niveles de rendimiento más altos, pero que no sean desalentadores ni inciten al engaño.

Está bien exigir cierto nivel de control, pero no exagerar sus parámetros puesto que los resultados podrían no ser los esperados, y quien ejecute probablemente ni los considere si pueden causarle cierto impedimento.

Localización estratégica.- El objetivo de controlar, es ejecutar con eficiencia y eficacia los recursos empleados, por lo tanto, estos controles deben estar localizados en áreas estratégicas, sensibles de supervisión permanente, puesto que desatender sus procesos pudieran afectar notablemente la consecución de los objetivos. ¡Donde se requiere control, póngalo!

Por ejemplo (Aiu, 2020):

en un departamento cuyos costos de mano de obra son de \$20,000 mensuales y los costos postales son de \$50 al mes, un excedente de 5 por ciento en el primero de ese costo es más grave que un excedente del 20 por ciento en el segundo. Por lo tanto, los gerentes deberán establecer controles para la mano de obra y hacer una asignación monetaria crítica porque los gastos postales no serían tan críticos

Énfasis en las excepciones.-

El implantar un “sistema de excepciones” facilitara al gerente a tomar medidas en función a desviaciones determinadas en las políticas o normas de control, es decir, (Aiu, 2020) refiere en casos de:

una organización podría adoptar la política de conceder autoridad a sus supervisores para que otorguen a sus empleados aumentos anuales de salario hasta de \$200 pesos mensuales, además de aprobar gastos individuales hasta por \$500 y efectuar gastos de capital hasta un límite de \$5000. De esta manera, solamente por las desviaciones con valor superior a esos montos se requeriría la aprobación adicional de otros niveles administrativos más altos.

Criterios múltiples.- (Aiu, 2020) refiere:

Las mediciones múltiples del rendimiento hacen que ese enfoque sea menos estrecho. Los criterios múltiples producen un efecto positivo por partida doble. Por el hecho de que son más difíciles de manipular que cuando se utiliza una sola medición, pueden desalentar los esfuerzos encaminados únicamente a presentar una buena imagen.

Entre más criterios de control mejores resultados se obtendrán, siempre encaminados a la mejor gestión de la organización.

Acción correctiva.- Sugerir que acciones se deben tomar cuando se detectan desviaciones, es parte de un control efectivo. A cada problema, una solución.

Finalmente, (Aiu, 2020) sintetiza:

PREMISAS DEL CONTROL

- Un control debe ser consistente, usando siempre la misma unidad de medida, sin mezclar "manzanas con peras". (es. escribd, 2020) refiere:
- “Un buen control deja registro histórico impreso para análisis de largo

Plazo". (Aiu, 2020)

- “Un buen control sintetiza la información relevante
- El control debe ser económico, en otras palabras, debe salir "más barato el caldo que las albóndigas".
- “El control debe señalar tendencias y frecuencias: hacia dónde se dirige la falla, así como la periodicidad de desviación”. (Aiu, 2020)

(es. escribd, 2020) continua:

- El control efectivo prevé medidas correctivas ante las desviaciones.
- El control efectivo es estratégico, no sólo operativo. Indica el comportamiento global a largo plazo; además, ubica el control en los puntos críticos de la operación.
- El control efectivo sigue el principio de la excepción. Esto significa que el directivo sólo actúa cuando se presenta la desviación a un nivel más allá de las acciones de contingencia previstas, dejando a los operativos tomar y aplicar las medidas de auto corrección.
- Un control efectivo distingue entre síntomas y causas. Esto quiere decir que el interpretador de la información distingue lo que genera el problema de lo que se manifiesta.

(es. escribd, 2020) sostiene:

- Un control es oportuno y jerárquico. Esto es, informa a tiempo a la persona adecuada del nivel adecuado y el departamento responsable. Además el control debe informar al responsable y a quien puede actuar oportunamente.
- A medida que los puestos a controlar se alejan de la operación, se vuelven más subjetivas las apreciaciones; complejas e importantes, paradójicamente.
- Entre más lejana se encuentra la unidad a controlar, se requieren indicadores más objetivos y claros.
- Los problemas de hoy derivan de las "soluciones" de ayer.

Ejercicio No. 1

Responder las siguientes preguntas

1. ¿En qué radica el criterio de precisión?

- a. Radica en la importancia de transmitir información correcta, en el momento indicado para contribuir a la toma de decisiones acertadas.
- b. En áreas estratégicas, sensibles de supervisión permanente.
- c. Ser razonables y susceptibles de alcanzarse.

R: a

2. ¿Qué deben generar los controles en el criterio de oportunidad?

- a. Facilitará al gerente a tomar medidas en función a desviaciones determinadas en las políticas o normas de control.

- b. Sea oportuno, los controles deben generar interés a los administradores cuando hay cambios.
 - c. El objetivo de controlar, es ejecutar con eficiencia y eficacia los recursos empleados.
- R: b**

3. ¿Cómo debe ser la operación de un sistema de control?

- a. Controles financieros y contables.
 - b. Producen un efecto positivo por partida doble, Entre más criterios de control mejores resultados se obtendrán.
 - c. Debe ser económica.
- R: c**

4. ¿En qué consiste el criterio de flexibilidad?

- a. Procurar que los controles sean flexibles para adaptarlos a los cambios adversos que pudieran tener.
 - b. Después de que la actividad se ha realizado.
 - c. Mientras una actividad está en proceso. Su mejor forma es la supervisión directa.
- R: a**

5. ¿En qué consiste el criterio de inteligibilidad?

- a. “Diferencias transculturales, desafíos en el lugar de trabajo, interacciones con los clientes y el gobierno corporativo”. (fundamentos de administración. Wordpress, 2013)
 - b. Diseñar controles adaptables, entendibles y aplicables.
 - c. Es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra.
- R: b**

6. ¿Cómo deben de ser los estándares de control?

- a. Es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra.
 - b. Ser razonables y susceptibles de alcanzarse.
 - c. Debe ser económica.
- R: b**

7. ¿Qué indica la localización estratégica?

- a. “Previene problemas porque se da antes de la actividad real”. (Edusor2014, 2014)
 - b. Sugerir que acciones se deben tomar cuando se detectan desviaciones.
 - c. El objetivo de controlar, es ejecutar con eficiencia y eficacia los recursos empleados.
- R: c**

8. ¿Dónde debe de estar localizados este control?

- a. En áreas estratégicas, sensibles de supervisión permanente.
 - b. Un buen control deja registro histórico impreso para análisis de largo plazo.
 - c. Mientras una actividad está en proceso. Su mejor forma es la supervisión directa.
- R: a**

9. ¿Qué ocasionara implantar un sistema de excepciones?

- a. Controles financieros, para el personal y su conducta.
- b. Facilitará al gerente a tomar medidas en función a desviaciones determinadas en las políticas o normas de control.
- c. Mientras una actividad está en proceso. Su mejor forma es la supervisión directa.

R: b

10. ¿Qué podemos decir de los criterios múltiples?

- a. Producen un efecto positivo por partida doble, Entre más criterios de control mejores resultados se obtendrán.
- b. “Diferencias transculturales, desafíos en el lugar de trabajo, interacciones con los clientes y el gobierno corporativo”. (fundamentos de administración. Wordpress, 2013)
- c. Después de que la actividad se ha realizado.

R: a

11. ¿Qué se hace en la acción correctiva?

- a. Es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra.
- b. Se debe elegir la que se va a medir.
- c. Sugerir que acciones se deben tomar cuando se detectan desviaciones

R: c

12. Mencione una de las premisas del control

- a. Controles financieros, para el personal y su conducta.
- b. Un buen control deja registro histórico impreso para análisis de largo plazo.
- c. Para determinar si lo que está sucediendo es lo que debería suceder.

R: b

Tipos de control

(Gestiopolis, 2020) refiere:

De acuerdo con el momento en que se lleva a cabo se puede establecer la siguiente clasificación:

CONTROL PREVENTIVO

(Edusor2014, 2014) refiere que:

Previene problemas porque se da antes de la actividad real. La clave para el control preventivo es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra.

- Se orienta hacia el futuro.
- Tiene como objetivo la prevención de problemas antes de que sucedan.
- Se lleva a cabo antes del comienzo de las operaciones.

- “Diseña políticas, procedimientos y reglas para asegurar que las actividades planificadas se ejecutarán apropiadamente”. (Gestiopolis, 2020)

CONTROL CONCURRENTENTE

Se da mientras una actividad está en proceso. La mejor forma de este control es la supervisión directa. Otro término para este control es administración de corredor, que describe a un gerente que está en el área de trabajo interactuando con los empleados.

- Tiene lugar durante las operaciones.
- Incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades para asegurar que se cumplan las políticas, procedimientos y reglas previamente diseñadas.

(fundamentos de administración. Wordpress, 2013) sobre:

CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN

El tipo de control más popular reside en la retroalimentación. Se da después de que la actividad se ha realizado.

- Acción a posteriori.
- Concentra la atención en los resultados de las operaciones ya realizadas.
- Propone posibles correcciones para prevenir desviaciones en las operaciones futuras.

(fundamentos de administración. Wordpress, 2013) resalta:

El control es una actividad administrativa muy importante, veamos cuatro situaciones relativas al control a las que tienen que enfrentarse los administradores modernos: diferencias transculturales, desafíos en el lugar de trabajo, interacciones con los clientes y el gobierno corporativo.

(fundamentos de administración. Wordpress, 2013) dice:

Podemos afirmar entonces que dentro de la organización el uso del control es fundamental para monitorear los objetivos de la organización.

Pero no solamente es usado para controlar planes, estrategias u objetivos, lo podemos usar para establecer controles financieros, para el personal y su conducta, entre otros aspectos que analizaremos más adelante cuando hablemos de las herramientas usadas dentro del control.

Y, según su función (Gestiopolis, 2020) puede distinguir entre:

Control de gestión

- ❖ Compara resultados con objetivos y/o previsiones en un periodo determinado (indicadores de gestión).

(Gestiopolis, 2020):

- Ámbito de aplicación transversal.

Control organizacional

- Coteja lo planeado con lo que se está realizando, es concurrente.
- Promueve rutinas y procedimientos estandarizados.

Control directivo

- Confronta a la organización con el exterior, con su entorno y su competencia.
- Propende por el futuro a largo plazo cuestionando si los fines y medios han sido seleccionados correctamente.

Ejercicio No. 2

Responda las siguientes preguntas

13. ¿Qué hace el control preventivo?

- a. “Previene problemas porque se da antes de la actividad real”. (Edusor2014, 2014)
- b. Control de gestión, Control organizacional, Control directivo
- c. Se debe elegir la que se va a medir.

R:

14. ¿Cuál es la clave para el control preventivo?

- a. Diseñar controles adaptables, entendibles y aplicables.
- b. Es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra.
- c. Después de que la actividad se ha realizado.

R:

15. ¿En qué momento se da el control concurrente?

- a. Control de gestión, Control organizacional, Control directivo
- b. Mientras una actividad está en proceso. Su mejor forma es la supervisión directa
- c. Se debe elegir la que se va a medir.

R:

16. ¿Qué incluye el control concurrente?

- a. “La dirección, vigilancia y sincronización de las actividades para asegurar que se cumplan las políticas, procedimientos y reglas previamente diseñadas”. (Gestiopolis, 2020)
- b. Son criterios para evaluar características cualitativas y cuantitativas, deben establecerse para cada característica medida.
- c. Control de gestión, Control organizacional, Control directivo

R:

17. ¿En qué momento se da el control de retroalimentación?

- a. Implica evaluar los tipos, cantidades y causas de las desviaciones de los estándares.
- b. Después de que la actividad se ha realizado.
- c. Se debe elegir la que se va a medir.

R:

Fases del Modelo de control correctivo

(Slideshare, 2014) dice que:

Es un proceso para detectar y eliminar o reducir desviaciones de los estándares establecidos en una organización.

Este proceso se basa en gran medida en la retroalimentación y las respuestas a ella.

Consta de seis fases interconectadas:



(Slideshare, 2014) sostiene que:

1. Definir el Sistema

Son los controles formales los cuales podrían ser creados y mantenidos por un empleado, un equipo de trabajo, un departamento, un proceso o una organización entera.

Los controles podrían enfocarse en los insumos, los procesos de transformación o los productos.

2. Identificar Características Clave

Establecer controles correctivos formales requiere determinar cuanto antes las características que pueden medirse, los costos y beneficios de obtener información acerca de cada característica.

Después de identificar las características se debe elegir la que se va a medir. Se utiliza el principio de selectividad (o ley de Pareto) sostiene que un número pequeño de características siempre da cuenta de un gran número de efectos.

(Slideshare, 2014) continua:

3. Establecer Estándares

Los estándares son criterios para evaluar características cualitativas y cuantitativas, deben establecerse para cada característica medida.

4. Recopilar Información

La información sobre cada uno de los estándares puede recopilarse en forma manual o automática. Ej: Dispositivos electrónicos.

5. Hacer comparaciones

Las comparaciones son necesarias para determinar si lo que está sucediendo es lo que debería suceder.

La información sobre los resultados reales debe compararse con los estándares de desempeño.

6. Diagnosticar y corregir problemas

El diagnostico implica evaluar los tipos, cantidades y causas de las desviaciones de los estándares.

MÉTODOS PRIMARIOS DE CONTROL

(Slideshare, 2014) dice:

Existen seis métodos primarios de control organizacional:

Dos son básicos para el tipo de organización: controles Mecanicistas y Orgánicos

Uno refleja consideraciones externas: Control de mercado Dos son funcionales:

Controles financieros y contables. Uno tecnológico: controles de automatización.

(Slideshare, 2014) continua:

1. Controles Mecanicistas y Orgánicos

El control mecanicista implica el uso extenso de reglas y procedimientos, autoridad descendente, descripciones del trabajo redactadas de manera estricta y otros métodos formales para prevenir y corregir desviaciones de los comportamientos y resultados deseados.

El control Orgánico Implica el uso de autoridad flexible, descripciones del trabajo relativamente imprecisas, autocontroles individuales y otros métodos informales para prevenir y corregir desviaciones de los comportamientos y resultados deseados.

(Slideshare, 2014) sostiene:

2. Control de Mercado

Implica la recolección y evaluación de datos relacionados con las ventas, precios, costos y ganancias para guiar las decisiones y evaluar los resultados.

Planes de reparto de utilidades: proporcionan a los empleados ingresos complementarios basados en los ingresos de una organización entera o de una unidad seleccionada.

Supervisión de los clientes: Consiste en continuos esfuerzos para obtener retroalimentación de los clientes respecto a la calidad de los bienes y servicios.

3. Controles financieros y Contables

El control financiero incluye los mecanismos para prevenir o corregir la asignación errónea de recursos.

Análisis financiero comparativo: La evaluación de la condición financiera de una empresa por dos o más periodos. Para esto se utilizan conceptos como rentabilidad, liquidez, apalancamiento, elaboración de presupuestos.

4. Control de Automatización.

Automatización: consiste en el uso de dispositivos y procesos autorregulados que operan sin la intervención de individuos.

Controles Mecánicos: Se sirven de instrumentos o dispositivos autorregulados que sirven para prevenir y corregir desviaciones de los resultados esperados.

Ejercicio No. 3

Responder las siguientes pregunta

18. ¿Cuáles son las situaciones relativas al control con las que se puede encontrar los administradores modernos?

- a. “Diferencias transculturales, desafíos en el lugar de trabajo, interacciones con los clientes y el gobierno corporativo”. (fundamentos de administración. Wordpress, 2013)
- b. Es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra.
- c. Implica evaluar los tipos, cantidades y causas de las desviaciones de los estándares.

R: a

19. Adicional al control de planes ¿En qué se puede establecer controles?

- a. Controles financieros, para el personal y su conducta.
- b. Se debe elegir la que se va a medir.
- c. Un buen control deja registro histórico impreso para análisis de largo plazo.

R: a

20. Según su función. ¿Cuáles controles se puede distinguir?

- a. “La dirección, vigilancia y sincronización de las actividades para asegurar que se cumplan las políticas, procedimientos y reglas previamente diseñadas”. (Gestiopolis, 2020)
- b. Control de gestión, Control organizacional, Control directivo.
- c. Controles de automatización.

R: b

21. En la fase definir el sistema ¿En qué podrían encontrarse los controles?

- a. Después de que la actividad se ha realizado.
- b. Implica evaluar los tipos, cantidades y causas de las desviaciones de los estándares.
- c. En los insumos, los procesos de transformación o los productos.

R: c

22. ¿Qué se hace después de identificar las características claves?

- a. La información sobre cada uno de los estándares puede recopilarse en forma manual o automática.
- b. Se debe elegir la que se va a medir.
- c. Control de mercado

R: b

23. ¿Qué son los estándares?

- a. Son criterios para evaluar características cualitativas y cuantitativas, deben establecerse para cada característica medida.
- b. Controles de automatización.
- c. Controles financieros y contables.

R: a

24. ¿Qué nos dice fase de recopilar información?

- a. Se debe elegir la que se va a medir.
- b. Un buen control deja registro histórico impreso para análisis de largo plazo.
- c. La información sobre cada uno de los estándares puede recopilarse en forma manual o automática.

R: c

25. ¿Para qué es necesario hacer comparaciones?

- a. Para determinar si lo que está sucediendo es lo que debería suceder.
- b. Controles de automatización.
- c. Control de gestión, Control organizacional, Control directivo.

R: a

26. ¿Qué implica el diagnóstico y corregir problemas?

- a. Diseñar controles adaptables, entendibles y aplicables.
- b. Es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra.
- c. Implica evaluar los tipos, cantidades y causas de las desviaciones de los estándares.

R: c

27. ¿Cuántos son los métodos primarios de control organizacional?

- a. Los propósitos, la investigación, los objetivos, las estrategias, políticas, programas, propuestos y procedimientos.
- b. Existen seis métodos primarios de control organizacional
- c. Diseñar controles adaptables, entendibles y aplicables.

R: b

28. ¿Cuáles son los controles básicos para el tipo de organización?

- a. Controles Mecanicistas y Orgánicos.
- b. Después de que la actividad se ha realizado.
- c. Implica evaluar los tipos, cantidades y causas de las desviaciones de los estándares.

R:a

29. ¿Cuál es el control que refleja consideraciones externas?

- a. Control de mercado
- b. Controles de automatización.
- c. Control de gestión, Control organizacional, Control directivo.

R: a

30. ¿Cuáles son los controles funcionales?

- a. Se debe elegir la que se va a medir.
- b. Un buen control deja registro histórico impreso para análisis de largo plazo.
- c. Controles financieros y contables.

R: c

Planificación O Planeamiento

Definición

(Montaño, 2020) define:

La planeación (planificación o planeamiento) es una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación

de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias.

Importancia

Además de ser la primera fase del proceso administrativo, la planeación es importante por:

- ***reducir la incertidumbre y minimizar el riesgo:*** Prevé los cambios del entorno y señala cómo se va a reaccionar ante estos en cuanto lleguen, reduce la incertidumbre que presenta el futuro y minimiza el riesgo de que dichos cambios afecten negativamente a la empresa.
- ***generar eficiencia:*** al proponer objetivos concretos y señalar qué es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos, evita la improvisación y, por el contrario, permite una mejor coordinación de las tareas y actividades, y un mejor uso de los recursos.
- ***generar compromiso y motivación:*** al ser un proceso que involucra a todos los miembros de la empresa y requerir la participación de varios de estos en su elaboración, genera compromiso e identificación con los objetivos, y con ello, motivación en su consecución.

La planeación es importante en todo tipo de organización, sin importar su tamaño.

Elementos de la planificación

Los elementos de la planificación, se detallan a continuación:

En referencia a (Sites.google, 2020):

Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

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

Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.

Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Beneficios y Limitaciones de la Planificación Estratégica

Estas son las principales ventajas de la planificación estratégica dentro de la organización, (es. escribd, 2020) resalta las siguientes:

Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos

La planeación permite que la incertidumbre descienda al igual que los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción.

Genera compromiso y motivación

La planeación genera la identificación de los miembros de la empresa con los objetivos y, por tanto, los motiva en su consecución.

Sirve a toda la empresa

Sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), para organizar re cursos, coordinar tareas o actividades, y para controlar y evaluar resultados (al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados).

Es factible

Antes de ser realizada, considera los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y no propone objetivos o estrategias que estén fuera del alcance de las posibilidades de la empresa.

Es flexible

No debe estar escrita en piedra, esto significa que debe ser lo suficientemente flexible como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios, por ejemplo, cuando sea necesario adaptarla a los cambios repentinos del mercado

Es permanente

La planeación es un proceso continuo, una vez cumplido los objetivos, los directivos deben proponer nuevas metas.

Limitaciones

(Stratec, 2019) propone:

Dificultades de aplicación

La planificación estratégica incluye varios tipos de procesos continuos que verifican todos los principales componentes críticos de una empresa. Al ser un proceso complejo, requiere mucha paciencia, disciplina y persistencia. Y eso, para algunos, puede ser una gran desventaja.

Proceso que requiere mucho tiempo

La implementación de la planificación estratégica no es un proceso de la noche a la mañana. Es necesario que el equipo directivo de la empresa tarde mucho tiempo en conseguir que los nuevos procesos sean correctos.

Por ser un proceso largo, sopesando entre las ventajas y desventajas de la planificación estratégica, las empresas inmediatas terminan precipitándose. Este tipo de pensamiento termina dejando de lado la estrategia, lo que puede perjudicar mucho más al negocio en un futuro próximo.

Alto costo para las pequeñas y medianas empresas

Un buen plan estratégico puede ser costoso para las pequeñas y medianas empresas o para las que están empezando ahora. Esto se debe a que se necesitan esfuerzos adicionales, por ejemplo, para analizar los ambientes interiores y exteriores.

Además, se necesitan algunas herramientas específicas para implementar la planificación estratégica en consecuencia, así como la posible contratación de personal competente.

Ejercicio No. 4

Responder las siguientes preguntas

31. ¿Qué es la planificación o planteamiento?

- a. “Es una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias”. (Montaño, 2020)
- b. Es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra.
- c. Después de que la actividad se ha realizado.

R: a

32. ¿Por qué es importante la planeación?

- a. Se debe elegir la que se va a medir.
- b. Un buen control deja registro histórico impreso para análisis de largo plazo.
- c. Reducir la incertidumbre y minimizar el riesgo, generar eficiencia y generar compromiso y motivación.

R: c

33. ¿Cuáles son los elementos de la planificación?

- a. Los propósitos, la investigación, los objetivos, las estrategias, políticas, programas, propuestos y procedimientos.
- b. Son criterios para evaluar características cualitativas y cuantitativas, deben establecerse para cada característica medida.
- c. Control de gestión, Control organizacional, Control directivo

R: a

34. ¿Cuáles son los beneficios de la planificación estratégica en una organización?

- a. Son criterios para evaluar características cualitativas y cuantitativas, deben establecerse para cada característica medida.
- b. Control de gestión, Control organizacional, Control directivo
- c. Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos, genera compromiso y motivación, sirve a toda la empresa, factible, flexible, permanente.

R: c

Examen Final

1. ¿Cuáles son las limitaciones de la planificación estratégica en una organización?

- a. Es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra.
- b. Dificultades de aplicación, proceso que requiere mucho tiempo, alto costo para las pequeñas y medianas empresas.
- c. Implica evaluar los tipos, cantidades y causas de las desviaciones de los estándares.

R:

2. ¿Cuál es el control tecnológico?

- a. Controles de automatización.
- b. Controles Mecanicistas y Orgánicos.
- c. Después de que la actividad se ha realizado.

R:

3. ¿Cuáles son los niveles de control?

- a. Frederick Taylor
- b. Sostiene que la administración siempre ha existido e identifica seis actividades que se realizan en las organizaciones.
- c. Mínimo control, control presupuestario y previsiones, control integrado de gestión.

R:

4. ¿Cuáles son los pasos del proceso de control?

- a. Medición, comparación, toma de acciones administrativas.
- b. Se determina como hacer algo, surgen las ideas y luego estas se ordenan para darle forma.
- c. Repartimos y asignamos tareas a quienes posean la competencia según sea el caso.

R:

5. ¿Cuál es la manera de medir el desempeño organizacional?

- a. Mediante el uso de productividad organizacional, efectividad organizacional, rasgos de la industria.
- b. Surge el comercio, llevar mejor los procesos de selección de personal
- c. A través de índices de gestión

R:

6. ¿En qué radica el criterio de precisión?

- a. Radica en la importancia de transmitir información correcta, en el momento indicado para contribuir a la toma de decisiones acertadas.
- b. En áreas estratégicas, sensibles de supervisión permanente.
- c. Ser razonables y susceptibles de alcanzarse.

R:

7. ¿Qué deben generar los controles en el criterio de oportunidad?

- a. Facilitará al gerente a tomar medidas en función a desviaciones determinadas en las políticas o normas de control.
- b. Sea oportuno, los controles deben generar interés a los administradores cuando hay cambios.
- c. El objetivo de controlar, es ejecutar con eficiencia y eficacia los recursos empleados.

R:

8. ¿Cómo debe ser la operación de un sistema de control?

- a. Controles financieros y contables.
- b. Producen un efecto positivo por partida doble, Entre más criterios de control mejores resultados se obtendrán.
- c. Debe ser económica.

R:

9. ¿En qué consiste el criterio de flexibilidad?

- a. Procurar que los controles sean flexibles para adaptarlos a los cambios adversos que pudieran tener.
- b. Después de que la actividad se ha realizado.
- c. Mientras una actividad está en proceso. Su mejor forma es la supervisión directa.

R:

10. ¿En qué consiste el criterio de inteligibilidad?

- a. “Diferencias transculturales, desafíos en el lugar de trabajo, interacciones con los clientes y el gobierno corporativo”. (fundamentos de administración. Wordpress, 2013)
- b. Diseñar controles adaptables, entendibles y aplicables.
- c. Es tomar acción administrativa antes de que el problema ocurra.

R:

11. ¿En qué radica la escuela empírica y quien es su representante?

- a. Procesos administrativos basados en la experiencia, la práctica. Su representante es Ernest Dale
- b. Frederick Taylor
- c. Sostiene que la administración siempre ha existido e identifica seis actividades que se realizan en las organizaciones.

R:

12. ¿Cuáles son los aportes de Ernest Dale

- a. Medición, comparación, toma de acciones administrativas.

- b. Planeación y desarrollo de las estructuras organizacionales, Organización, Administración y teoría práctica.
- c. Elton Mayo psicólogo, investigador y profesor australiano.

R:

13. ¿Qué es la productividad?

- a. Frederick Taylor
- b. Sostiene que la administración siempre ha existido e identifica seis actividades que se realizan en las organizaciones.
- c. La relación que existe entre los resultados obtenidos y los recursos empleados de manera eficaz y eficiente en desempeño individual y organizacional.

R:

14. ¿Qué explica Taylor en su obra “Los principios de la Administración Científica”?

- a. Explica de forma analítica sus experimentos, técnicas que determinan como dividir eficientemente el trabajo.
- b. Medición, comparación, toma de acciones administrativas.
- c. Frederick Taylor

R:

15. ¿Qué busca identificar la Escuela Clásica y cuál es su representante?

- a. Normas para conducirse en la vida, como manejar el comercio, entre otras leyes más.
- b. Medición, comparación, toma de acciones administrativas.
- c. Busca identificar las funciones o actividades del administrador y establecer principios y garantizar su eficiencia de forma integral. Su representante es Henri Fayol.

R:

16. ¿Qué sostiene Fayol en su obra “Administración Industrial y General”?

- a. Medición, comparación, toma de acciones administrativas.
- b. Finales del siglo XIX.
- c. Sostiene que la administración siempre ha existido e identifica seis actividades que se realizan en las organizaciones

R:

17. Los orígenes de la Administración es :

- a. la administración es parte del quehacer diario de los seres humanos, actividades que van encaminadas a alcanzar un objetivo trazado.
- b. Administración eficacia y productividad
- c. la administración no tiene mas fin que el de tomar decisiones acertadas basadas en valores y la importancia del impacto que este tendrá sobre la sociedad.

R:

18. La administración data desde :

- a. el hombre apareció, con todo y sus características primitivas buscaba recolectar, clasificar y organizar los alimentos o las cosas que llevaba consigo.
- b. los últimos tiempos, las organizaciones buscan calificar y certificar sus procesos mediante la regulación y normalización.
- c. la eficacia, eficiencia y productividad son ventajas que la administración buscan constantemente incrementar.

R:

19. ¿Para qué les servían las armas rusticas?

- a. Para pelear por mujeres de la misma aldea
- b. Para intercambiarlas por comida
- c. para defenderse o cazar

R:

20. La administración ha ido evolucionando en las distintas épocas como en :

- a. siglo xx
- b. siglo xv
- c. Antigüedad, Media, Contemporánea y Moderna

R:

21. En la época antigua, en Grecia, la toma de decisiones era por votación. En China, Confucio desarrolló principios para administración, en Babilonia, se creó el Código Hammurabi se refiere a :

- a. orígenes de la Administración
- b. Normas para conducirse en la vida
- c. Antecedente históricos

R:

22. ¿Que se creó en Egipto?

- a. se creó el papiro, en donde se registraba la escritura y se grababa información importante.
- b. La actividad agrícola
- c. la introducción de la Contabilidad

R:

23. ¿Cuál es el giro que toma la administración en la edad moderna?

- a. la aparición del feudalismo
- b. la optimización de recursos
- c. pues surge el comercio, llevar mejor los procesos de selección de personal y aparece un personaje donde su publicación.

R:

24. ¿En Egipto los faraones que era?

- a. la máxima autoridad
- b. trabajadores, obreros
- c. sirviente

R:

25. ¿Qué funciones delegaban los egipcios?

- a. Recoger alimentos.
- b. Luchar entre ellos.
- c. la dirección de otros, construcción de edificios y recaudación de impuestos.

R:

26. ¿Cuáles son los aportes que se dieron de la filosofía en la administración?

- a. Sócrates, determino una separación de conocimiento técnico y experiencia
- b. Aristóteles, estado de perfección de las cosas
- c. Todas las anteriores

R:

27. ¿Qué se dio a partir de la edad media?

- a. la aparición del feudalismo, se descentralizo el poder causando problemas al gobierno.
- b. la era de la producción en serie mediante la Revolución Industrial
- c. la optimización de recursos fue parte de los avances de la época junto con la llegada de la tecnología.

R:

28. ¿Qué aparece en la edad moderna?

- a. La estabilidad se logra con la comunicación entre los miembros y la resolución de problemas.
- b. aparece Maquiavelo con ideas revolucionarias
- c. la producción en serie mediante la Revolución Industrial

R:

29. ¿En qué consiste la Teoría Y?

- a. Considera al hombre como el activo más importante de la organización.
- b. Mínimo control, control presupuestario y previsiones, control integrado de gestión.
- c. “Es un conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización”. (López, 2020)

R:

30. ¿Cuál es el enfoque de la teoría de sistemas y cuál es su representante?

- a. Medición, comparación, toma de acciones administrativas.
- b. Su enfoque va dirigido a los organismos sociales para apoyar la producción de teorías y formulas aplicables a la realidad. Es representada por Kenneth E.
- c. En esta fase el directivo o directivos deben ayudar

R:

Bibliografía

administración, F. d. (08 de Noviembre de 2013). *Wordpress*. Obtenido de <https://fundamentosdeadmon.wordpress.com/2013/11/08/fundamentos-de-control/#:~:text=Es%20control%20es%20el%20proceso,uso%20del%20tiempo%20y%20costo.>

Aiu. (25 de 08 de 2020). Obtenido de <http://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administraci%C3%B3n/PDF/tema%205.pdf>

Alfaro, E. (14 de Noviembre de 2019). *ArcGis, StoryMaps*. Obtenido de <https://storymaps.arcgis.com/stories/4a7d16eeffca4356a98b8de94f9b60d6>

Aspel. (7 de Octubre de 2016). *Blog del Emprendedor*. Obtenido de <https://www.inadem.gob.mx/eficiencia-eficacia-y-productividad-en-una-empresa/#:~:text=Eficacia%3A%20Consiste%20en%20alcanzar%20las,reducci%C3%B3n%20de%20recursos%20al%20m%C3%ADnimo.>

auditorsystemgrp1. (22 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://auditorsystemgrp1.weebly.com/proceso-de-control-y-su-alcance.html>

Caltic Consultores. (02 de Junio de 2017). Obtenido de <https://calticconsultores.com/articulos/6-ventajas-la-planificacion-estrategica.html>

Camilo, A. (29 de Febrero de 2012). *Eoi. es Madeon*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/02/29/el-proceso-administrativo/>

Celaya Osorio, R. Y. (02 de 12 de 2018). *Emprendices.com*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/la-importancia-de-la-administracion-de-empresas/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20es%20que%20imparte%20efectividad,mejoramiento%20es%20su%20consigna%20constante.>

College, D. (28 de Enero de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/>

El Insignia. (12 de junio de 2017). Obtenido de <https://blog.elinsignia.com/2017/06/12/relacion-entre-la-economia-y-la-administracion/#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20y%20administraci%C3%B3n%20act%C3%BAan,los%20que%20estos%20interfieren%20organizaci%C3%B3n.>

Fayol, H. (2020).

Gestión Organizacional. (22 de agosto de 2020). Obtenido de <http://gestionorganizacional2016.blogspot.com/p/interrelacion-entre-las-funciones.html>

Global STD. (19 de 04 de 2018). *Global STD*. Obtenido de <https://www.globalstd.com/blog/la-conducta-etica-a-traves-de-la-responsabilidad-social/>

K, A. (04 de Marzo de 2015). Obtenido de [https://www.crecenegocios.com/concepto-e-importancia-de-la-planeacion/#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20\(planificaci%C3%B3n%20o%20planeamiento,se%20alena%20c%C3%B3mo%20implementar%20dichas%20estrategias.](https://www.crecenegocios.com/concepto-e-importancia-de-la-planeacion/#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20(planificaci%C3%B3n%20o%20planeamiento,se%20alena%20c%C3%B3mo%20implementar%20dichas%20estrategias.)

- Londoño Franco, I. C., Botero Villa, J. J., & Tafur Gómez, J. A. (09 de 02 de 2017). *Dialnet. Uniroja*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6172075.pdf>
- López, J. F. (22 de Agosto de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- Lovo, M. (29 de Febrero de 2017). *Más que letras reales*. Obtenido de <https://masqueletrasreales.wordpress.com/2016/02/29/relacion-del-derecho-con-administracion-de-empresas/>
- Moya, R. (13 de febrero de 2017). *Medium*. Obtenido de <https://medium.com/@RobMoya/relaci%C3%B3n-de-la-administraci%C3%B3n-con-otras-ciencias-8b3be91c53bf>
- Pacheco, J. (16 de 05 de 2020). *Web y empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/8-caracteristicas-de-la-administracion/>
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Sites.google*. (27 de 08 de 2020). Obtenido de <https://sites.google.com/site/admgnrlntg/home/elementos-de-la-planeacion>
- Stratec*. (01 de Julio de 2019). Obtenido de <https://www.stratecsoluciones.com/blog/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>
- Thompson, I. (4/08/2020 de 08 de 2020). *Promonegocios*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20Administraci%C3%B3n%3A,objetivos%20organizacionales%22%20%5B1%5D>.
- Trujillo, E. (1 de octubre de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cuales-la-relacion-de-las-ciencias-administrativas-con-la-psicologia/>
- Utel Editorial. (3 de Julio de 2015). *Utel*. Obtenido de <https://www.utel.edu.mx/blog/ingenieria-industrial-en-linea/2015/07/03/ingenieria->

industrial-y-administracion-en-

linea/#:~:text=La%20Ingenier%C3%ADa%20Industrial%20es%20la,que%20contribu
yen%20y%20participan%20equilibradamente