



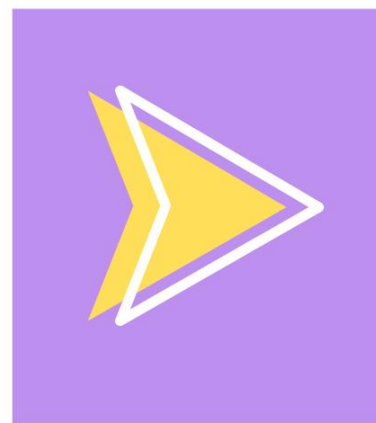
EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

**Dirección General de Educación Tecnológica
Agropecuaria y Ciencias del Mar**



TEMAS DE ADMINISTRACIÓN

CUADERNILLO
para el estudiante



ASESORÍA ACADÉMICA



**SEXTO
SEMESTRE**

Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria y Ciencias del Mar

Créditos

Desarrollo de Contenido

Araceli Ayala Borbon

Blanca Alicia Ramiro Mercado

Maura Castro Carachure

Rubigel Díaz Salgado

Tania Paloma Villalobos Coronel

Tlaltzin Margarita Pérez Rodríguez

Revisión técnico – pedagógica

Arit Furiati Orta

Itandehui García Flores

Judith Doris Bautista Velasco

Primera edición, 2022

DGETAyCM

México

Introducción

El cuadernillo de Asesorías Académicas de la asignatura de **Temas de administración**, forma parte de una colección de recursos de apoyo para jóvenes estudiantes de los Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTA), Centros de Bachillerato Tecnológico Forestal (CBTF), Centros de Estudios Tecnológicos en Aguas Continentales (CETAC), Centros de Estudios Tecnológicos del Mar (CETMAR), los cuales tienen el propósito de ofrecerte elementos para lograr los aprendizajes requeridos y favorecer tu desarrollo académico.

En la primera sección hay aspectos relacionados con la Asesoría Académica que te permitirán ubicarla como elemento de apoyo a tu trayectoria académica.

En la segunda sección te mostramos actividades que te ayudarán a identificar tus áreas de oportunidad, partiendo de la recuperación de tus aprendizajes; así mismo, podrás reforzar aspectos conceptuales que faciliten la comprensión de los contenidos del área económico-administrativa correspondiente al componente de formación disciplinar extendido.

Encontrarás actividades de reflexión, análisis, lecturas, ejercicios, planteamientos a resolver, entre otras, que podrás poner en práctica para comprender aspectos importantes. Conocer acerca de la administración te permitirá conocer acerca de los tipos de empresas y sus características, el proceso administrativo, las etapas que lo conforman, las áreas y recursos de las organizaciones y empresas, así como la elaboración de un plan de negocio.

Esperamos que este material constituya una herramienta valiosa para tu formación y sea útil para apoyar tu proceso de aprendizaje de la administración.

La Asesoría Académica

La asesoría académica es un servicio a través del cual encontrarás apoyo para favorecer el logro de tus aprendizajes. Se brinda mediante sesiones de estudio adicionales a la carga horaria reglamentaria y se te apoya para despejar dudas sobre temas específicos. También se te recomiendan materiales adicionales (bibliografía complementaria, ejercicios, resúmenes, tutoriales, páginas web, entre otros), de los que podrás apoyarte para el estudio independiente y evitar el rezago académico.

La asesoría académica puede ser:

- a) Preventiva: acciones con los alumnos que tienen bajo aprovechamiento académico, han reprobado evaluaciones parciales o no lograron comprender algún contenido curricular, y que requieren apoyo para adquirir o reforzar aprendizajes específicos de alguna asignatura, módulo o submódulo. Consiste en lograr que el alumno mejore la calidad de sus aprendizajes, incremente su rendimiento académico y evite la reprobación.
- b) Remedial: son acciones con los alumnos que al finalizar el semestre han reprobado alguna asignatura, módulo o submódulo y requieren apoyo académico para mejorar los aprendizajes frente a las evaluaciones extraordinarias y en general para alcanzar los aprendizajes establecidos en el programa de estudios correspondiente. Su propósito es que los alumnos regularicen su situación académica y eviten el abandono escolar.

Índice temático

| | Pág. |
|---|-------------|
| Lección 1. Uno, dos, tres... vamos a administrar ----- | 7 |
| (Araceli Ayala Borbon, Blanca Alicia Ramiro Mercado, Maura Castro Carachure, Rubigel Díaz Salgado, Tania Paloma Villalobos Coronel y Tlaltzin Margarita Pérez Rodríguez) | |
| Lección 2. ¿Quién acompaña a la administración? ----- | 20 |
| (Rubigel Díaz Salgado) | |
| Lección 3 ¿Qué es una empresa? ----- | 31 |
| (Blanca Alicia Ramiro Mercado) | |
| Lección 4. Recursos y áreas funcionales de la empresa ----- | 42 |
| (Blanca Alicia Ramiro Mercado) | |
| Lección 5. Tú, yo y el proceso administrativo ----- | 57 |
| (Araceli Ayala Borbon) | |
| Lección 6. En sus marcas, listos, a planear ----- | 66 |
| (Tania Paloma Villalobos Coronel) | |
| Lección 7. Llegó el momento de organizar ----- | 78 |
| (Maura Castro Carachure) | |
| Lección 8. Podrías dirigir el barco ----- | 94 |
| (Tlaltzin Margarita Pérez Rodríguez) | |
| Lección 9. Mantengamos el control ----- | 111 |
| (Araceli Ayala Borbon) | |
| Lección 10. Creando mi plan de negocio ----- | 125 |
| (Rubigel Díaz Salgado y Tania Paloma Villalobos Coronel) | |

Estructura didáctica

Cada lección se estructura por las siguientes secciones:



Explorando

Sección dirigida a reconocer tu nivel de conocimiento sobre la temática a abordar, puede contener preguntas abiertas, reactivos de opción múltiple ejercicios, actividades, entre otros. Apoya en la detección de las necesidades formativas de los estudiantes, lo que permitirá tomar decisiones sobre las actividades de asesoría que se pueden desarrollar.



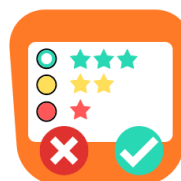
Comprendiendo

Se trabaja con lecturas que brindan elementos para la comprensión de los contenidos (temáticas) que se abordan en la asesoría académica y promueve la comprensión lectora, constituye un elemento para el estudio independiente.



Practicando

Promueve la ejercitación e integración de contenidos que se abordan en la lección. Refiere el desarrollo de estrategias centradas en el aprendizaje (elementos didácticos para brindar orientaciones a partir de ejercicios como resolución de problemas, dilemas, casos prácticos). Permite poner en práctica lo revisado en la sección de habilidad lectora y facilita el aprendizaje de los contenidos temáticos.



Autoevaluación

Aporta elementos para que te autoevalúes y tomen junto con tu asesor académico medidas oportunas para continuar con tu proceso de aprendizaje.



Investigando

Se te proporcionan recomendaciones sobre recursos de apoyo y material centrado en áreas específicas, para fortalecer la temática estudiada.

Lección 1. Uno, dos, tres... vamos a administrar

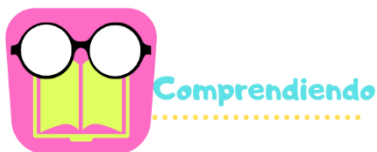


Explorando

Subraya las palabras del recuadro que se asocian con la administración e identifícalas en la sopa de letras.

| | | | |
|----------------|--------------|-------------|--------------|
| Administración | Inmunológico | Acuacultura | Remuneración |
| Método | Plántula | Calidad | Necesidades |
| Trabajo | Proceso | Empleados | Balanceo |
| Sulfato | Recursos | Objetivos | Empresa |
| Evolución | Poliglota | Eficacia | SQL |
| Globalización | Eficiencia | Cernir | Orden |

E F I C I E N C I A S B N A
 A L E X A F A Y O L O I E F
 N D E C M I N I T R V L C G
 D I M H A C C A M E I I E L
 N E P I D A K O O N T S S O
 O X R A N C A P S T E H I B
 I N E V C I L R E Y J I D A
 C S S E A A S A C M B K A L
 A O A N L M E T O D O A D I
 R D R A I A V R R G S W E Z
 E A O T D S O A P A T A S A
 N E L O A L L B X N C E F C
 U L Y Z D O U A N T M I N I
 M P A X Q W C J E T A J O O
 E M T V U R I O D P V O A N
 R E C U R S O S R Q O S T A
 R E Y E S Y N P O N C E V O



Antecedentes de la Administración



¿Alguna vez te has preguntado para qué te sirve la administración? ¿Qué tiene que ver contigo? ¿De dónde, para qué, y por qué surge la administración?

Imagina que el día de mañana te vas a vivir lejos de tus padres, te independizas y cambias de ciudad para ir a la Universidad. Para empezar, necesitas saber cuánto será el precio de renta, agua, luz, internet (servicios básicos), costo de los pasajes, comida, etc., ¡ah, por cierto!, no te olvides de los gastos de fin de semana con los amigos, así que tienes que hacer un plan para ese cambio en tu vida tan emocionante, tal vez debas buscar un empleo, empezar a organizar todos tus recursos disponibles y con el paso del tiempo tendrás que verificar si ese plan funciona o no para continuar o modificarlo.

En esta lección aprenderás qué es la administración, su importancia para la organización y aprovechamiento eficaz de los recursos así como la aplicación en la vida diaria.



La administración también es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, ya que nos proporciona estrategias y lineamientos para sacar el máximo de los recursos, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en el mundo globalizado económicamente puesto que las economías de todos los países están en un proceso en el que se hallan crecientemente integradas. A través de las técnicas administrativas se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.

Esta disciplina ha contribuido al desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con eficiencia, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad.

Los grandes avances que disfrutamos en esta época, en cualquier ámbito, ya sea, económico, tecnológico o científico, se relacionan con la administración, de hecho es muy probable que todos nos beneficiemos de esos avances.

El avance de la humanidad sería imposible de entender sin la existencia de esta actividad, prácticamente siempre ha existido la administración, desde que el hombre apareció en la tierra ha tenido la necesidad de trabajar en grupo para subsistir. Así que la administración es como un medio para coordinar esfuerzos de un grupo y lograr objetivos comunes.

En la siguiente línea del tiempo puedes observar cómo ha evolucionado la administración a lo largo del tiempo en los diferentes momentos de la historia.

Época primitiva

El hombre comenzó a trabajar en grupo donde se manifestó la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas.



Antigüedad grecolatina

Aparece el esclavismo, la administración se ejercía mediante estricta supervisión del trabajo y el castigo físico. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Aparece el cristianismo de la cual gran parte de los modelos de administración se fundamentan en las formas de organización de la iglesia y ejército como: la autoridad, jerarquía, disciplina y organización



2150 a.C.-500 a.C.

500 a.C.-400 d.C.

(400-1400)



Civilizaciones Agrícolas
Aparición de la agricultura, el sedentarismo, división del trabajo por edad y sexo, preocupación por una máxima productividad. Debido al crecimiento demográfico los obligó a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social.



Edad Media

Las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. Empezó el desarrollo del comercio. Surgen los gremios que prácticamente eran monopolios integrados por artesanos especializados en determinada actividad, estos se adherían a las normas administrativas, y éstas regían la administración de los materiales, la naturaleza del proceso y el control del producto.

Revolución Industrial

Con la alta producción y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación y administración se fueron más complejos, el alto valor del trabajo artesanal disminuyó, aparecieron los intermediarios de producción entre el dueño y el operario; muchos autores consideran a la administración como un conjunto de técnicas que surgen en esta etapa, y como una disciplina de carácter eminentemente social, ya que se requiere trabajar eficientemente debido a la centralización de la producción en grandes fábricas.



Siglo XXI

Grandes avances tecnológicos y científicos. Globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas y múltiples estilos de gestión y avances administrativos, debido a las plantas robotizadas.

(1700-1900)

1901-2000

2000



Siglo XX

Auge tecnológico e industrial, desarrollo de la administración como ciencia indispensable para el desarrollo industrial y económico. Surge la administración científica, múltiples enfoques y teorías conocidas como: "escuelas de administración". La administración adquiere un carácter indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa.



Definición de Administración

Poco a poco te adentrarás en el interesante mundo de la administración, pero lo harás paso a paso.

Para que puedas comprender mejor el significado, es importante que conozcas el origen de esta palabra.



Según Olalde (2018) la palabra **administración** viene del latín **ad**, que significa hacia, dirección, tendencia) y **minister**, que quiere decir subordinación u obediencia, es decir, que la administración se refiere a aquel que realiza una función bajo el mando de otro o en otras palabras, aquel que presta un servicio a otro.

Si observas bien, esta definición se centra en dos aspectos: alguien que ejerce el mando y alguien que obedece o sirve al otro. Con el tiempo este concepto ha cambiado y tomado un significado distinto, mucho más amplio a diferencia de su significado original.

En la actualidad existen muchas definiciones de administración y cada autor la forma de acuerdo con su punto de vista o experiencia, aunque ninguna es definitiva o única.

Por lo que, tomando en cuenta las ideas principales de algunos autores contemporáneos se puede definir a la administración como el proceso mediante el cual a través de la planeación, organización, dirección y control se busca aprovechar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con los que cuenta una organización para alcanzar sus objetivos y metas, coordinando las actividades para que estas se realicen de manera eficiente y eficaz.

La importancia de la administración

La administración está presente en cada momento de nuestras vidas, tanto a nivel individual como grupal, en el hogar, en las escuelas, en los hospitales, en los bancos, en las fundaciones, en las instituciones deportivas, en las municipalidades, en las gobernaciones, en los estados, etc.



Peter F. Drucker (1979) menciona que la administración es una institución indispensable para la sociedad, ya que se administra todo, y si se lleva a cabo de forma correcta la administración se pueden obtener beneficios para todos los involucrados, ya sean los miembros de la familia, los ciudadanos de un país, empleados o clientes, o en su defecto en una mala administración obtenemos resultados desfavorables.

Por su parte, Agustín Reyes Ponce (1992) menciona algunos puntos de la importancia de la administración como:

- « La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
- « El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente de su buena administración y de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
- « Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es aquella que utiliza técnicas, reglas, herramientas, procedimientos, es indiscutible y obviamente esencial ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- « Para las empresas pequeñas y medianas, quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

Los **organismos sociales** son agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas que comparten opiniones, valores, visiones, intereses para alcanzar fines específicos.

Aportes importantes a la administración

El avance de la humanidad sería imposible sin la existencia de la administración, a través del tiempo el mundo ha experimentado diversos cambios acelerados y la capacidad del ser humano a la adaptación ha dado lugar a la misma.

Desde la época primitiva se observan las primeras enseñanzas del ser humano que empíricamente aprendieron a distribuir tareas de acuerdo con la edad o género; en el año 4500 a. C. los sumerios generan un gran aporte con la creación de la escritura la cual es una habilidad fundamental para un administrador, el saber dar a entender sus ideas.

A continuación se muestran algunos autores y las aportaciones más importantes a la ciencia de la administración.

Sócrates. Fue un filósofo griego que veía la administración como una habilidad personal, separada del conocimiento técnico y de la experiencia, decía que un hombre era capaz de realizarse si sabe lo que quiere y lo que hace; con esto anunció la universalidad de la administración, es decir, que la administración se puede aplicar en cualquier aspecto de la vida (tiempo, ingresos, gastos, etcétera).

Adam Smith. Un mayor aporte es la publicación del libro *La riqueza de las naciones*, donde argumentó que la división del trabajo aumenta la producción y que la descomposición de estos en tareas especificadas y repetitivas perfecciona la habilidad en los trabajadores. Utilizó como ejemplo la fábrica de alfileres: *“Si dos trabajadores se especializan uno la parte superior y otro en la parte inferior del alfiler, se producirán más alfileres en una hora que sí cada uno de ellos fabrica las dos partes”*.

Frederick Winslow Taylor. Es conocido como el padre de la administración científica. En 1911 publicó el libro *Los principios de la Administración científica* donde postula que la administración es una ciencia basada en reglas, leyes y principios bien definidos y para aplicarla es necesario una revolución mental.

Creador de la herramienta de *Estudio de tiempos y movimientos*, una de las herramientas que optimiza el tiempo para realizar cada actividad, esto es un estudio detallado del tiempo estimado que se tiene para cada actividad y los movimientos de la persona que las realiza, considerando la fatiga, demoras personales y retrasos inevitables que pudiese tener esta persona, llegando así a un análisis y estipulación de mejoras en las actividades o personal.

Henry Lawrence Gantt. Una de sus más grandes aportaciones fue establecer un sistema de remuneraciones para los trabajadores con la finalidad de obtener mayor motivación y cooperación de estos, lo que hoy conocemos como comisión en algunas empresas, logrando también la optimización del trabajo mediante las famosas gráficas de Gantt.

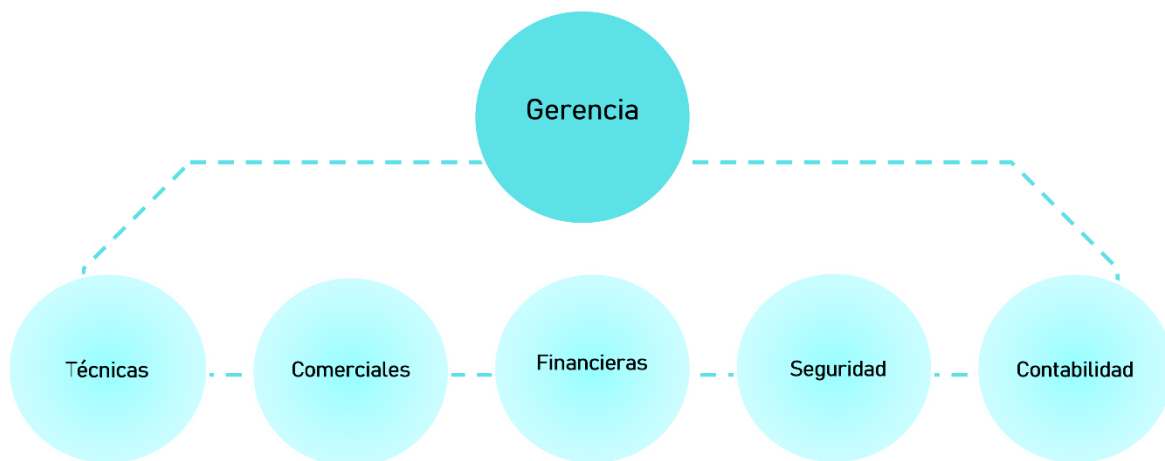
Comisión. Es el porcentaje que un vendedor cobra por lo que vende.

Las gráficas de Gantt son herramientas que permiten la planificación de actividades y facilitan el seguimiento de estas. Esta técnica tiene como principal objetivo establecer una relación entre el tiempo y la carga de trabajo, por lo que esta representación gráfica se forma por un sistema de coordenadas con dos ejes: en el vertical se colocan las actividades y en el horizontal los tiempos, como se muestra en la siguiente imagen.

| semana | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------|----------|----------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Rubro 1 | Completo | Completo | | | | |
| Actividad 1 | | | Incompleto | | | |
| Actividad 2 | | | | No iniciado | No iniciado | |
| Actividad 3 | | | | | No iniciado | |
| Actividad 4 | | | | | | No iniciado |

| |
|-------------|
| Completo |
| Incompleto |
| No iniciado |

Henri Fayol. Publicó su obra *Administración industrial y general* en 1916 e identificó las principales áreas funcionales que son el conjunto de actividades y procesos relacionados, mediante las cuales se puede dividir de mejor manera el trabajo. Por ejemplo, en una empresa existen áreas funcionales como: dirección, recursos humanos, finanzas, entre otras.



Además, estableció 14 principios de la administración:

1. **División del trabajo:** se refiere a que los procesos y las personas se vuelven más eficientes cuando desempeñan una labor específica, por ejemplo cuando realizas un trabajo escolar en equipo, las tareas son divididas y asignadas de acuerdo con las habilidades de cada uno; algunos se encargan de la búsqueda de la información, alguien se encarga de incorporar la información y realizar el escrito, otros realizan la presentación electrónica o las láminas de apoyo, otros son los encargados de la presentación oral, etc. de manera que se dividen el trabajo para optimizar los resultados.
2. **Autoridad:** Hace referencia a que existen niveles jerárquicos por ejemplo en tu escuela, el director ejerce cierta autoridad sobre los profesores al momento de asignar actividades.
3. **Disciplina:** Hace referencia a respetar las reglas de la organización, para poder tener una mejor convivencia. En tus clases tienen reglas que deben ser respetadas para mantener el orden y la buena convivencia entre los integrantes del grupo.
4. **Unidad de mando:** Se debe tener solo un jefe, para saber de quién recibir la orden, un ejemplo muy claro es el jefe de grupo de tu salón; es la persona con quién se dirigen los profesores para dar indicaciones o información general, este a su vez se encarga de dar a conocer las indicaciones al grupo y en ocasiones lleva a cabo un control y registro.
5. **Unidad de dirección:** Todos van encaminados al cumplimiento de los objetivos, cuando se trabaja en equipo, los integrantes siempre van encaminados al mismo fin que es obtener una nota excelente en la actividad, por ello todos ponen de su parte para lograrlo.
6. **Iniciativa:** Incentiva de forma clara la importancia de la iniciativa de cada trabajador para realizar tareas, es decir, la flexibilidad y libertad para poder aportar valor en su puesto de trabajo, por ejemplo, cuando trabajas en equipo y los integrantes del grupo realizan sugerencias o llevan a cabo acciones para la mejora del trabajo están tomando la iniciativa.

7. **Subordinación:** Cuando en una clase el maestro asigna realizar alguna actividad, en ese momento te encuentras en una subordinación, obedeces las órdenes de un jefe inmediato que en este caso es tu profesor y te vez encaminado a realizar las actividades que te fueron asignadas.
8. **Remuneración:** Se refiere a que siempre que se efectúa un trabajo, se paga un sueldo a la persona que lo realizó,
9. **Centralización:** Implica una cierta concentración de autoridad en manos de la parte más elevada de la jerarquía. Debe existir cierto grado de autoridad entre las personas para decidir.
10. **Cadena escalar:** Los puestos son escalonados donde existe siempre un Jefe inmediato para cada trabajador hasta llegar al Gerente General. Seguramente en tu escuela hay Jefes de Departamento, que reciben indicaciones del Subdirector y todos ellos reciben indicaciones del Director, este último es quien ejerce la mayor autoridad del plantel.
11. **Orden:** Se refiere a que cada persona debe tener los medios y recursos para llevar a cabo las actividades asignadas y garantizar espacios óptimos y en buenas condiciones. Si mantienes tu espacio de estudio limpio y ordenado puedes realizar tus tareas más rápido y de forma organizada.
12. **Equidad:** Este punto hacer referencia al trato justo e igualitario, sin ningún acto de discriminación.
13. **Estabilidad:** Se refiere a la importancia de la estabilidad laboral para evitar la rotación de personal, cuando una persona permanece en su puesto de trabajo adquiere experiencia y habilidades en esa actividad que mejoran para ser más eficiente.
14. **Espíritu de grupo:** Promueve principalmente el trabajo en equipo y la identificación como parte de este.

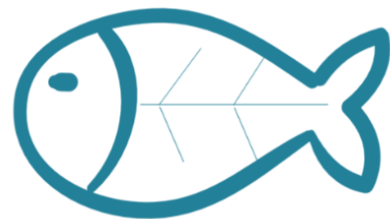
Abraham Maslow. Establece que el ser humano tiene una jerarquía de necesidades a satisfacer, esta estrategia nace de una teoría psicológica formulada en 1943 en su obra "*Una teoría sobre la motivación humana*", la comprensión de dicha pirámide es vital para la motivación laboral en una empresa u organización.



Las necesidades fisiológicas hacen referencia a las necesidades de supervivencia como la alimentación, el sueño y el vestir; las de seguridad se refieren a que las personas se sientan seguras y protegidas, por ejemplo, cuando en tu hogar te sientes protegido por tu familia o en un trabajo seguro; la de amor o pertenencia, no siempre se refiere a una pareja sino a la necesidad de socializar, sentir que las personas te tienen afecto, que eres aceptado; te encuentras en el nivel de reconocimiento cuando te sientes reconocido en alguna actividad, cuando sientes que eres “bueno” para eso y por último la autorrealización que es la culminación de todas las demás necesidades, es el estado ideal para sentirte exitoso y realizado, no se puede llegar a esta última sin alguna de las cuatro anteriores. ¿Dónde te ubicas en esta pirámide?

Kaoru Ishikawa. Su principal aporte está relacionado con el control de calidad que una estrategia para verificar el estándar de un producto o servicio durante su proceso de elaboración y sirve para reducir la probabilidad de insertar productos con fallas en el mercado, los controles de calidad miden por ejemplo: la proporción adecuada para cada porción, estado de los ingredientes al momento de la elaboración de los productos, correcto sellado de los envases, temperatura óptica para el almacenamiento, entre otros.

Creador de la herramienta, diagrama de Ishikawa o mejor conocido como diagrama de espina de pez, consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha, es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso.



Estos son algunos de los aportes que dieron lugar al nacimiento de la administración como la ciencia que hoy conoces.



Practicando

Relaciona con una línea la etapa de los antecedentes de la administración que corresponde a cada descripción.

- | | | | | |
|---|--------------------------|---|---|--|
| 1 | Siglo XXI | • | • | Surgen los gremios que prácticamente eran monopolios integrados por artesanos especializados en determinada actividad. |
| 2 | Civilizaciones agrícolas | • | • | Surge la administración científica, múltiples enfoques y teorías. |
| 3 | Edad Media | • | • | El hombre comenzó a trabajar en grupo. |
| 4 | Revolución industrial | • | • | Apareció la agricultura, el sedentarismo, división del trabajo por edad y sexo. |
| 5 | Época primitiva | • | • | Grandes avances tecnológicos y científicos. |
| 6 | Antigüedad grecolatina | • | • | El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. |
| 7 | Siglo XX | • | • | Aparecieron los intermediarios de producción entre el dueño y el operario. |

Escribe dentro del paréntesis V si la oración es verdadera o F si es falsa.

- 1 La administración es un proceso que busca aprovechar los recursos con los que cuenta una organización. ()
- 2 La administración busca alcanzar solo objetivos y metas individuales. ()
- 3 La administración se lleva mediante solo la planeación y el control de los recursos. ()

Escribe en el paréntesis de la izquierda la letra que corresponde de acuerdo con el autor de cada aportación.

- | | | |
|-----|--|------------------------|
| () | Invención de la escritura. | A) Abraham Maslow |
| () | Funciones y principios de la Administración. | B) Sócrates |
| () | Enuncia la universalidad de la Administración. | C) Henry L. Gantt |
| () | Principio de especialización - división del trabajo. | D) Henri Fayol |
| () | Optimización del trabajo mediante gráficas. | E) Sumerios |
| () | Estudio de tiempos y movimientos, padre de la Administración científica. | F) Kaoru Ishikawa |
| () | Jerarquía de necesidades. | G) Adam Smith |
| () | Crea el control de total de calidad CTC. | H) Frederick W. Taylor |



Autoevaluación

| Indicadores | ¿Puedo lograrlo? | ¿Tengo dudas? |
|---|------------------|---------------|
| Comprendo qué es la administración. | | |
| Entiendo que la administración ha evolucionado con el paso del tiempo. | | |
| Conozco algunos aspectos históricos de la administración. | | |
| Sé que la administración está presente en muchos aspectos de mi vida. | | |
| Conozco algunos de los autores que han hecho aportaciones en el campo de la administración. | | |
| Sé que Frederick Winslow Taylor es considerado el padre de la administración. | | |
| Soy capaz de identificar a Henry Lawrence Gantt como el autor de las gráficas de Gantt. | | |
| Conozco los catorce principios de la administración que planteó Henri Fayol. | | |
| Soy capaz de reconocer la pirámide de necesidades propuesta por Abraham Maslow. | | |
| Sé que el diagrama de espina de pez es la principal aportación de Kaoru Ishikawa. | | |
| En el caso de que hayas respondido "Tengo dudas" en alguno de los indicadores, refiere el tema en que necesitas más asesoría. | | |



Te sugerimos consultar los siguientes recursos para facilitar tu práctica de asesoría académica:

- Felipe Delgado (2020). Historia de la administración de empresas, [video] YouTube Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Kl1dh8dtcBc> (Consultado el 02 de diciembre de 2021).
- Educatina (2013) Historia de la Administración Primera Parte (Historia Antigua), [video] YouTube Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=1tLAV6tSUd8>. (Consultado el 02 de diciembre de 2021).
- UNAM (2017). Fundamentos de Administración. http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/1/apunte/LA_1143_20016_A_Fundamentos_de_Administracion.pdf

Referencias

- Redalyc (2007). Origen y desarrollo de la administración. Perspectivas. Universidad Católica Boliviana San Pablo. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331004>
- Münch, L. (2007). Administración Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Pearson Educación. <http://files.clases8.webnode.es/200000623-4eb8150ae0/Munch%20Galindo%20Lourdes%20-%20Administracion%20-%20Escuelas%20Proceso%20Administrativo.pdf>
- Münch, L., (2014), Administración, Segunda edición, México, Pearson.
- Ramos, M. T. (2018). Administración. Universidad Autónoma Metropolitana. http://www.evaluacion.azc.uam.mx/assets/conceptos_basicos_de_administracion.pdf
- Universidad UNADE (2020). ¿Para qué sirve la gráfica de Gantt? <https://unade.edu.mx/para-que-sirve-la-grafica-de-gantt/>
-

Imágenes tomadas de:

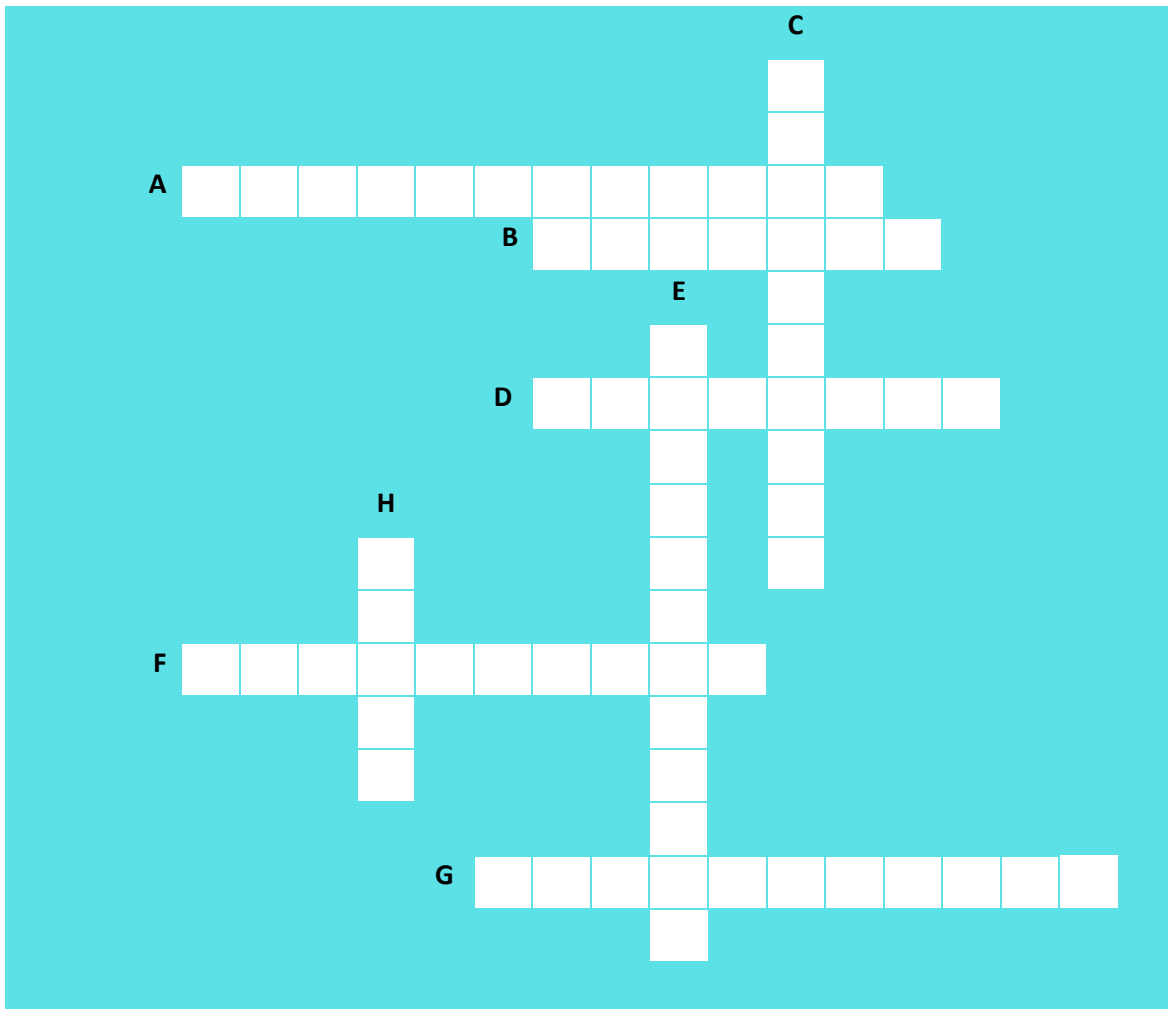
- <https://pixabay.com/>
- <https://www.flaticon.es/>
- <https://images.freeimages.com/>
- <https://stock.adobe.com/> (versión de prueba)
- <https://commons.wikimedia.org/>

Lección 2. ¿Quién acompaña a la administración?



Explorando

Contesta el crucigrama identificando algunas de las ciencias auxiliares de la administración.



Verticales

- C** Ciencia que estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades y comportamientos.
- E** Es una rama de la economía que clasifica, registra y resume los movimientos financieros de una empresa.
- F** Es la ciencia social que se encarga del análisis científico de lo que ocurre y ha ocurrido en la sociedad humana.
- H** Rama de la filosofía que tiene como objeto el estudio racional de la moral, la virtud, el deber ser, el buen vivir y la felicidad.

Horizontales

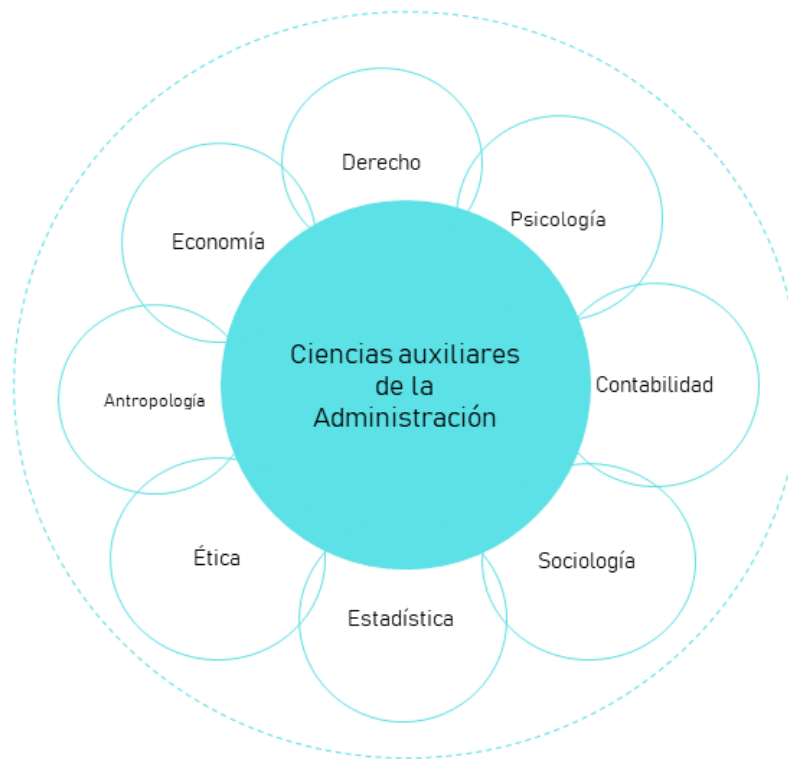
- A** Ciencia que estudia la forma en la que responden los seres humanos ante el medio ambiente, las relaciones interpersonales y la cultura como elemento distinto.
- B** Ciencia que estudia el conjunto normas que regulan la conducta externa de los individuos.
- D** Ciencia que analiza los componentes que regulan la producción, reparto y consumo de bienes.
- G** Se ocupa de la obtención, orden y análisis de un conjunto de datos numéricos.



Ciencias y técnicas auxiliares de la administración

Como aprendiste en la lección anterior la administración es el proceso mediante el cual a través de la planeación, organización, dirección y control busca aprovechar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con los que se cuenta para lograr las metas establecidas ya sea de una empresa, proyecto personal o en un grupo de personas que busquen un mismo objetivo.

La administración es interdisciplinaria, es decir, se relaciona con otras ciencias o técnicas que le permiten fundamentar y desarrollar mejor sus funciones y tareas al aportar teorías, modelos y principios, por ejemplo, en la administración es muy importante tener bien presente un control exacto de gastos e ingresos generados dentro de una empresa, un proyecto personal o grupal que se tenga, por lo que se apoya de los conocimientos básicos en contabilidad y así mismo tiene relación directa con otras ciencias que se abordarán en esta lección. En el siguiente esquema podrás observar algunas de las ciencias auxiliares más importantes de la administración.



Sociología

Es la ciencia social que se encarga del análisis científico de lo que ocurre y ha ocurrido en la sociedad humana, realiza un estudio sistemático del comportamiento social y de los grupos humanos. Así mismo investiga y estudia el comportamiento y las relaciones entre los individuos de una sociedad y cómo esas relaciones influyen en el comportamiento de las personas, así como los cambios y la evolución de dichas relaciones y conductas.

Siendo la sociología la ciencia que estudia la construcción y evolución de las sociedades humanas, aporta a la administración los elementos suficientes para analizar la estructura social de un grupo de personas.



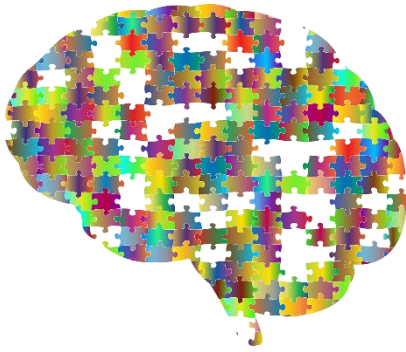
Como debes saber la comunicación con los

miembros de cualquier equipo de trabajo ya sea en el ámbito personal, escolar o laboral, es fundamental para mantener buenas relaciones y crear ambientes propicios en las relaciones humanas ya que de esta manera el trabajo será más productivo y eficiente. Es por ello por lo que la relación de la administración con la sociología es sumamente importante ya que tiene que ver con el manejo del personal de una organización, empresa o proyecto y los procedimientos utilizados para obtener un óptimo desempeño de los colaboradores.

Por ejemplo: el grupo escolar al que perteneces es un grupo social, en el cual tú y cada uno de tus compañeros tiene diferentes formas de pensamiento, actitudes y aptitudes. Imagina que su tutor les solicita que asignen un jefe de grupo, tal vez no todos están de acuerdo y tienen opiniones diferentes pero deciden hacerlo de forma democrática, ya que de esta manera evitará polémicas y malestar en el grupo.

En la administración de las empresas o instituciones generalmente existen reglamentos que tratan de establecer normas de convivencia sin afectar a los colaboradores y con ello se promueve un buen ambiente laboral y se contribuye a la motivación de las personas.

Psicología



La psicología proviene de las palabras griegas *psyche* que significa “alma” y *logos* que significa “estudio”, lo que indica que en sus orígenes se refería al estudio del alma posteriormente al de la mente-, en la actualidad se define como la ciencia que estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades y comportamientos.

La psicología constituye una herramienta importante en la administración porque aporta bases técnicas para el establecimiento de las adecuadas relaciones humanas dentro de cualquier organización grupal o personal, en áreas de selección de personal, pruebas psicométricas, recursos humanos, técnicas de motivación, incentivos, conflictos, encuestas de actitud, entrevistas de orientación y estudios sobre ausentismo, entre otras, por ejemplo en algunas empresas brindan incentivos económicos a sus empleados para motivarlos, de esta manera se valora el buen desempeño, realizan un mejor trabajo y son más eficientes. Otra situación en la que se observa la relación entre la administración y la psicología se observa al realizar procesos de selección de personal, ya que muchas empresas recurren a la aplicación de pruebas psicométricas a los candidatos a través de las cuales buscan identificar algunos rasgos de la personalidad.

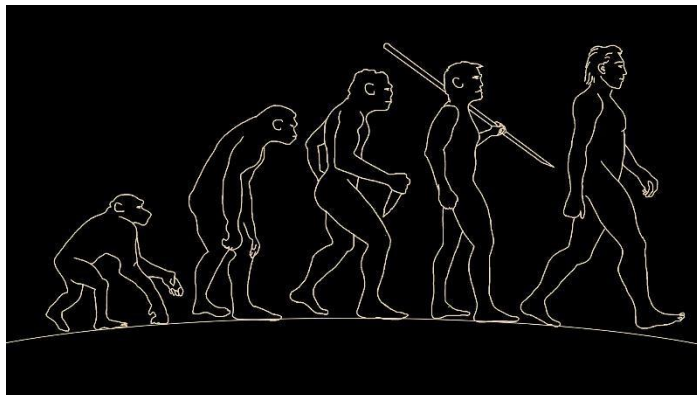
Antropología

Según Tejera (1999) El término de Antropología es de origen griego y proviene de la palabra *anthropos* “hombre” o “humano” y *logia* “estudio de la ciencia”, así que por definición es la ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre, su cultura y desarrollo en sociedad.

La antropología proporciona conocimientos profundos sobre el comportamiento humano. Los intereses de grupo, como pueden ser religiosos, étnicos, políticos entre otros, influyen sobre la actuación del hombre en su trabajo; de ahí la necesidad de conocer estos

aspectos, a fin de ubicar adecuadamente al elemento humano dentro de las organizaciones.

La antropología como herramienta en la administración es importante porque brinda los conocimientos acerca de la cultura de una región, estado o país, es decir, sus valores, tradiciones e historia. En cualquier institución, empresa u organización es de gran



importancia conocer y tener presente la idiosincrasia y cosmovisión de las personas para determinar códigos de conducta esperados, por ejemplo:

En México la educación debe ser laica, es decir que no debe estar sujeta o influida por alguna religión, pero es tan fuerte el catolicismo en el país que muchas actividades giran en torno a esta religión y no solo en el ámbito educativo sino también en el laboral. Un ejemplo claro de ello es que hay días de asueto o descanso de actividades que giran en torno a festividades religiosas como la Semana Santa, Navidad, por mencionar algunas.

Ética



Es una disciplina que tiene como objeto “el estudio racional de la moral, la virtud, el deber ser, el buen vivir y la felicidad de los seres humanos” (Ramírez, 2013, pág. 63). Lo anterior, hace alusión a lo correcto e incorrecto, lo bueno y lo malo en la conducta diaria. La ética es una herramienta importante para la administración debido a que brinda los principios y valores que rigen a los individuos, organizaciones o empresas para brindar un trato justo y equitativo a todos los colaboradores y

para establecer los principios morales bajo los cuales se deben conducir.

Actuar con ética es estar consciente que en cualquier actividad económica a nivel individual o grupal tiene impacto social, en el medio ambiente, etc. En la mayoría de las empresas e instituciones se definen los valores, su misión (la razón de ser de la organización) y su visión (como comprenden ubicarse en el futuro) y es por medio de estos elementos que guían sus acciones y metas.

Derecho

“La palabra derecho proviene del vocablo latino *directum*, que significa no apartarse del buen camino, seguir el sendero señalado por la ley, lo que se dirige o es bien dirigido” (Flores y Carvajal, 1981, pág. 50, citados por Cano, M. s.f., p.1), el derecho es el conjunto de

ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad para brindar seguridad, igualdad libertad y justicia.

El derecho es una herramienta muy importante para la administración ya que orienta su ejercicio dentro de la sociedad de tal manera que no se afecten los derechos de terceros, determina las relaciones que se establecerán dentro de la organización, estudia la organización y funciones dentro de las normas que marca el Estado.

El derecho en la administración se vincula directamente con respetar las leyes laborales que se establecen en la Ley Federal del Trabajo para no transgredir los derechos de los trabajadores, por ejemplo: existe un salario mínimo que debe ser respetado por todos los empleadores, tampoco pueden exceder las horas permitidas de una jornada laboral y si es necesario se deben pagar horas extras, días de descanso obligatorios, entre otros derechos.



Economía



Desde la etimología de la palabra economía se muestra cierta relación con la administración, pues esta viene del vocablo griego *Oikos* que significa "casa" y *nomos* que significa "administración", - Administración de la casa-. La economía es la ciencia que estudia los recursos, la creación de riqueza y la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades humanas.

La economía busca el máximo aprovechamiento de los recursos, por ello debe ser aplicada en cada uno de los procesos de la administración donde se procuré el aprovechamiento de los materiales, maquinaria y materia prima existente, evitando así el

desperdicio de alguno de estos.

La economía es un excelente auxiliar que brinda las herramientas necesarias en el cálculo de recursos económicos tanto en la administración formal como en la administración de diversos aspectos de tu vida cotidiana.

Contabilidad

Según Gil, S. (2015) la definición técnica del término de contabilidad es la que estudia las distintas partidas que reflejan los movimientos económicos y financieros de una empresa o entidad. Esta es una herramienta clave para conocer en qué situación y condiciones se

encuentra una empresa y, con esta documentación, poder establecer las estrategias necesarias con el objeto de mejorar su rendimiento económico.

A través de la contabilidad se pueden observar claramente los ingresos y egresos que se tienen dentro de una organización; clasifica, registra y resume los movimientos financieros de una empresa, proyecto personal o grupal.



En tu vida diaria también podrías aplicar un ejercicio de contabilidad simple, si registras los ingresos que obtienes por parte de tus padres y también todos tus gastos podrías tener la contabilidad de tus gastos e identificar si estás utilizando correctamente el dinero para poder tomar decisiones, en caso necesario.

Estadística



La estadística consiste en métodos, procedimientos y fórmulas que permiten recolectar información para luego analizarla y extraer de ella conclusiones que nos servirán para la toma de decisiones.

Mediante la estadística puedes organizar, sintetizar, presentar, analizar, cuantificar e interpretar una gran cantidad de datos, de tal forma que se puedan tomar decisiones y obtener conclusiones válidas sobre los

fenómenos o líneas de investigación (Rodríguez, J., Pierdant, A., Rodríguez, E., 2014, pág. 2.)

Imagina que quieres abrir un negocio, por ejemplo una panadería, pero no sabes si las personas aceptarán o no tu producto por lo que decides hacer una variedad de pasteles y ofrecer una muestra de tu producto a algunas personas para que te apoyen a responder una encuesta de satisfacción de tus productos. Mediante esta estrategia podrás obtener información y datos numéricos que podrás utilizar para determinar si estadísticamente tu negocio es viable o no.

La estadística te ayuda en la toma de decisiones seguras y eficientes por ello es una herramienta muy importante para la administración.

2. En la empresa Forestal S.R.L. celebran cada año una posada el día 24 de diciembre por la noche para celebrar el nacimiento de Jesucristo, dan intercambio de regalos y ponche, es una noche muy amena para los trabajadores.
 - a) Antropología
 - b) Ética
 - c) Derecho

3. Trabajas en la empresa de publicidad digital Motívate S.A. y un compañero que terminó con su novia te pide que subas a la página oficial de la empresa un video personal de la chica para desprestigiarla, tú decides no hacerlo ya que tienes tus valores bien cimentados y reconoces que ese no es un buen acto.
 - a) Psicología
 - b) Ética
 - c) Estadística

4. Eres el Gerente General de la empresa "Doble D" S.A. de C.V. y justo hoy a las 11:00 am tendrás una importante reunión para crear la misión y visión de la nueva empresa.
 - a) Ética
 - b) Antropología
 - c) Estadística

5. Tu primo te cuenta que en su trabajo le asignaron un horario de 8:00am a 8:00pm y no está de acuerdo porque no le pagarán horas extras, tú le comentas que eso es un trato injusto hacía su persona, que todas las empresas se tienen obligaciones que se encuentran en la Ley Federal del Trabajo.
 - a) Economía
 - b) Psicología
 - c) Derecho

6. Romina trabaja como cajero en la farmacia Romero, S.A., pero los cables de la luz eléctrica fallaron y su ordenador se dañó, así que decidió anotar en un cuaderno los ingresos y gastos que se generaron en su turno para poder entregar al siguiente cajero:
 - a) Contabilidad
 - b) Estadística
 - c) Derecho

7. La peletería Los Zurdos de tu localidad, decide generar un nuevo sabor de paleta, por lo cual a una muestra de la población le regalan dan a probar esta nueva variedad y les realizan una serie de preguntas, para poder determinar en base a estos datos si es factible o no vender ese producto en su peletería.
 - a) Contabilidad
 - b) Estadística
 - c) Economía

8. En tu hogar tu mamá observa que se está desperdiciando demasiada comida, así que decide generar un menú semanal y sólo comprar los ingredientes que va a necesitar para esa semana y evitar así el desperdicio de comida.
 - a) Economía
 - b) Psicología
 - c) Derecho



Auto evaluación

| Indicadores | ¿Puedo lograrlo? | ¿Tengo dudas? |
|---|------------------|---------------|
| Sé que existen ciencias que son auxiliares en la administración. | | |
| Reconozco la importancia de la aplicación de la psicología en la administración. | | |
| Identifico como influye la contabilidad en las actividades diarias de la administración. | | |
| Soy capaz de identificar como la antropología influye en la administración. | | |
| Identifico las diferentes aplicaciones que tienen la estadística en la administración. | | |
| Puedo determinar cómo influye la ética en la administración. | | |
| Reconozco la importancia de la aplicación de la sociología en la administración. | | |
| Identifico las diferentes aplicaciones que tiene la economía en la administración. | | |
| Puedo determinar cómo influye el derecho en la administración. | | |
| En el caso de que hayas respondido "Tengo dudas" en alguno de los indicadores, refiere el tema en que necesitas más asesoría. | | |



Investigando

Te sugerimos consultar los siguientes recursos para facilitar tu práctica de asesoría académica:

- Salud ABC (2018), Ciencias y Técnicas auxiliares de la Administración [YouTube] <https://www.youtube.com/watch?v=918ildUL-ao>
- Ángel Ramiro DC, (2020), La Administración relacionada con otras ciencias, [YouTube] <https://www.youtube.com/watch?v=MHes9AAd6RU>
- Academia de negocios. (2021), Administración y su relación con otras áreas de estudio, [YouTube]. https://www.youtube.com/watch?v=Gb-S_mc0Sm4

Referencias

- Veschi, B. (2019) Etimología de psicología. <https://etimologia.com/psicologia/>
- Cano, M. (s.f.). Conceptos jurídicos fundamentales. Poder judicial, estado de Guanajuato http://www.poderjudicial-gto.gob.mx/pdfs/ifsp_conceptosjuridicosfundamentales-1.pdf
- Flores, F. y Carvajal, G. (2015) Nociones de Derecho Positivo Mexicano, Editorial Porrúa, Vigésima quinta Edición.
- Gil, S. (2015), Contabilidad. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/contabilidad.html>
- Münch, L., (2014), Administración, Segunda edición, México, Pearson.
- Ramírez, M. (2013), Vive la Administración, México, Progreso.
- Rodríguez, J., Pierdant, A., Rodríguez, E, (2014), Estadística para Administración, Editorial Patria, <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9789708170062.pdf>
- Peiró, R. (2020), Sociología. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/sociologia.html>
- Tejera, H. (1999). Antropología: la ciencia de la cultura, 4-5. En La antropología. México:CONACULTA.<https://portalacademico.cch.unam.mx/materiales/al/cont/tall/tlriid/tlriid1/resumirInformacion/img/antropologia.pdf>

Imágenes tomadas de:

- <https://pixabay.com/>
- <https://www.pexels.com/>

Lección 3. ¿Qué es una empresa?



Une los conceptos que se relacionan de cada columna. Utiliza diferentes colores.

- | | |
|--------------------------------|---|
| Por su tamaño ● | ● Producto Interno Bruto |
| Por su finalidad ● | ● Industriales, comerciales, de servicios |
| Por su actividad económica ● | ● Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. |
| PIB ● | ● Ganadería y pesca |
| Agrícolas ● | ● Lucrativas y no lucrativas |
| Hoteles, hospitales y bancos ● | ● Cuero curtido |
| Petróleo, gas, oro ● | ● Empresas extractivas |
| Detallista, comisionista ● | ● Empresas comerciales |
| Par de zapatos ● | ● Empresas de servicios |
| Bien de Producción ● | ● Bien de consumo final |



Cómo pudiste notar en la lección anterior, la importancia de la administración y las ciencias auxiliares, permiten tener una amplia perspectiva donde muchos problemas del tipo administrativo pueden ser resueltos utilizando la sociología, la psicología, el derecho, la economía, la contabilidad y las matemáticas. Diversas profesiones están íntimamente relacionadas con la administración, por lo tanto, cualquier persona puede administrar o tener los fundamentos básicos para dirigir una empresa, por lo que en esta lección conocerás qué son las empresas y sus principales características.

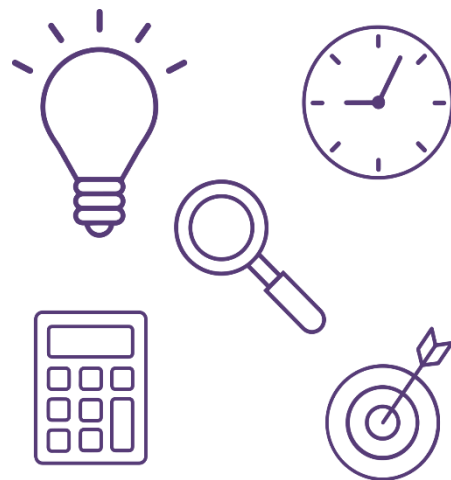
Si miras a tu alrededor, notarás que existen diversidad de negocios que ofrecen una alta gama de productos como: tiendas de abarrotes, zapaterías, boutiques, restaurantes, farmacias, fruterías, etc., y también algunos que brindan servicios, como: renta de líneas telefónicas, de celular, internet, hoteles, gasolineras, hospitales, cable de televisión, agencias de viaje, etc. Todos esos negocios son empresas.

Aunque una empresa sea de tamaño micro y solo cuente con una o dos personas trabajando en ella, requieren de la administración para su correcto funcionamiento.

Primero, debes saber que una empresa, es una unidad que produce bienes o servicios y los pone al alcance del consumidor; el consumidor es la persona que tiene dinero para cubrir esa necesidad y pagarla.

Entre las grandes ventajas que ofrecen las empresas están:

- « La cobertura de necesidades básicas de la población como la alimentación y el vestido.
- « La producción de bienes y servicios como instalación de tecnología, telecomunicaciones, clínicas, hospitales, servicios turísticos, etc.
- « Al existir una economía social se genera pago de impuestos que benefician al sector público con alumbrado, construcción de carreteras y servicios básicos.
- « Además de fomentar la inversión local, nacional o extranjera la cual crea fuentes de empleo.



Las empresas se clasifican según tres elementos: por su tamaño, por su finalidad y por su actividad económica, a continuación se explica cada uno de ellos.

1. Por su tamaño

De acuerdo con la Secretaría de Economía, esta clasificación se refiere a la dimensión que tiene una empresa o a qué tan grande y las cataloga de la siguiente manera:

| Tamaño | Número de trabajadores | Ventas anuales | Representación de las empresas en México | Representación de empresas que generan empleo en el país | Producción del PIB |
|------------------------|----------------------------------|---|--|--|--------------------|
| Micro empresas | Menos de 10 trabajadores | Hasta por 4 millones de pesos | 95% | 40% | 15% |
| Pequeña empresa | Entre 11 y 30 trabajadores | Superiores a los 4 millones y hasta los 100 millones de pesos | 3% | 15% | 14% |
| Mediana empresa | Desde 31 hasta 100 trabajadores | 100 millones y pueden superar los 250 millones de pesos | 1% | 17% | 22% |
| Grande | Desde 101 hasta 251 trabajadores | Superiores a los 250 millones de pesos | 1% | 28% | 65% |

De acuerdo con el INEGI (2013), el PIB (Producto Interno Bruto) es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

2. Por su finalidad

Las empresas en su mayoría son y fueron creadas con la firme intención de lucrar, de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española el término **lucro** hace referencia a “*ganar, sacar provecho de un negocio o encargo*”.

Por su finalidad, las empresas se dividen en:

- ✓ Organizaciones lucrativas
- ✓ Organizaciones no lucrativas

Organizaciones lucrativas – Son todas aquellas empresas que buscan obtener una ganancia o beneficio económico. Generalmente están constituidas por una persona o grupos de personas que tienen la firme intención de multiplicar su capital y generar utilidades.

Entonces ¿qué es el capital? son todos los bienes físicos y recursos financieros que una empresa adquiere a través de sus socios con el fin de obtener ganancias. En otras palabras, es la suma de toda la riqueza que tiene una empresa ya sea en liquidez, bienes y recursos.



De acuerdo Martínez, D. (2021) una característica del capital es que es riqueza invertida, es decir, que no ha sido gastada por su propietario; busca generar beneficios.



Organizaciones No lucrativas – Conocidas también como organizaciones sin fines de lucro, asociaciones civiles u organismos no gubernamentales (ONG) que tienen como objetivo primordial ayudar a la sociedad sin cobrar un solo peso por apoyar con sus servicios.

3. Por su actividad económica o giro

La actividad económica o giro de la empresa se refiere a la labor que desempeña, vende, produce o comercializa. Cuando aprendes a diferenciar el tipo de actividad económica logras identificar los recursos con los que cada empresa trabaja de acuerdo con esta clasificación. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:



Empresas industriales

- Extractivas
- Manufactureras



Empresas comerciales

- Mayoristas
- Minoristas
- Comisionistas



Empresas de servicios

- Salud
- Transporte
- Turismo
- Educación
- Financieras

Empresas Industriales: Son todas aquellas empresas cuya actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, las cuales a su vez se clasifican en:

- Empresas extractivas** - Que se dedican a la explotación de recursos naturales renovables o no renovables como el petróleo, el gas natural, el agua potable, los metales preciosos como el oro, la plata, etc.
- Empresas manufactureras** - Estas se dedican a transformar la materia prima en productos terminados, a su vez se subdividen en empresas que producen bienes de producción o bienes de consumo final.

| Bienes de producción | Bienes de consumo final |
|----------------------|--|
| Caucho | Llantas para automóviles |
| Cuero curtido | Zapatos |
| Tela de mezclilla | Pantalones, faldas, chamarras, chalecos, shorts. |

Empresas comerciales - Este sector se dedica a la compra y venta de productos terminados y los pone al alcance de los consumidores, también reciben el nombre de "intermediarios" y se clasifican de acuerdo con la escala de venta que realizan, entre los más importantes destacan:



a) **Mayoristas** - Se dedican a la venta de productos a gran escala, compran grandiosos volúmenes de producto para revenderlo a otros mayoristas o a minoristas. Éste tipo de empresas comerciales puedes identificarlas en las centrales de abastos, donde venden productos en cantidades enormes y puedes adquirir frutas, verduras u otros productos por tonelada.

b) **Minorista** - También conocidos como detallistas, se dedican a la venta de productos al por menor o menudeo. Si conoces alguna tiendita de abarrotes en tu localidad, estas venden pequeñas cantidades o unidades de productos a los clientes, es el mejor ejemplo que describe la venta al detalle o minorista.



c) **Comisionistas** - Como su nombre lo indica, "comisión", cuando se realiza una venta por algún producto, se genera una comisión o consignación. Esto quiere decir que la persona que realiza la transacción obtiene una utilidad para sí. Por ejemplo: tu papá tiene un auto y no puede venderlo, lo lleva a una agencia donde realizan los trámites correspondientes para la venta, ahí lo valoran y fijan un precio, cuando un cliente se interesa por el auto, la agencia se contacta con tu papá, se hace la venta, tu papá se lleva su dinero y la agencia recibe una comisión por la venta del auto.



Empresas de Servicios - La finalidad primordial de estas empresas es brindar servicios integrales especializados para que los clientes queden satisfechos al 100% bajo la premisa de que volverán pronto y lo recomendarán con otros consumidores. Entre los servicios más importantes se encuentran:

a) **Salud:** Instituciones privadas que ofrecen servicios hospitalarios, como cirugías, consultas médicas, rayos X, análisis de laboratorios, etc. Por las que se tendrá que cubrir una cantidad determinada por su uso.





b) **Educación.** De acuerdo con el Artículo 3º Constitucional la educación en México es obligatoria, laica y gratuita, sin embargo, se ha abierto la posibilidad de recibir y ofrecer educación particular o privada en todos los niveles educativos, los precios de las colegiaturas varían de acuerdo con el nivel académico.

- c) **Transporte.** Son todas las empresas que se dedican a la renta de transporte para viajar de manera local, por el país o alrededor del mundo, ya sea vía terrestre (autobuses, taxis, servicio de renta de autos), vía aérea (avión o renta de helicópteros, avionetas o jets) o vía acuática (cruceiros, viaje en barco o ferry).



d) **Turismo** - Se refiere al servicio hotelero, balnearios, centros vacacionales, agencias de viaje, restaurantes, etc. los cuales representan a uno de los sectores más importantes en la economía del país, generando una derrama económica muy importante por el ingreso que se obtiene con el pago de estos servicios.

- e) **Financieras** - Se refiere a los bancos, casas de bolsa y todas aquellas instituciones financieras que cuidan de los intereses económicos de sus clientes. Éstos ingresan sus dineros a dichas empresas financieras con la finalidad de tener un lugar seguro para resguardar sus bienes monetarios, a su vez estas empresas cobran por el manejo de las cuentas.





Practicando

Completa el siguiente cuadro con la información que se solicita.

| Negocio o empresa | Producto o servicio que ofrece | Clasificación de acuerdo con | | |
|---|--------------------------------|------------------------------|-----------|----------------------------|
| | | Tamaño de la empresa | Finalidad | Actividad económica o giro |
| Empresa nacional de extracción de metales preciosos | | | | |
| Panadería de cadena | | | | |
| Agencia de automóviles usados | | | | |
| Laboratorio de radiología | | | | |
| Tienda local | | | | |
| Empresa de recorridos turísticos | | | | |
| Casa de cambio | | | | |
| Asociación contra el cáncer | | | | |
| Colegio particular | | | | |

Lee las oraciones y marca el círculo con la respuesta correcta.

1. Brinda ayuda a la sociedad sin cobrar ni obtener utilidad alguna

- Sociedad Anónima Comercios ONG

2. Dimensiona qué tan grande es una empresa

- Clasificación tamaño por De Servicios Mayoristas

3. Empresas que brindan atención especializada a sus clientes

- Empresas comerciales De Servicios Empresas manufactureras

4. Empresas dedicadas a la venta de productos en gran escala

- Venta a consignación Venta al menudeo Venta al mayoreo

5. Término que indica sacar provecho de un negocio, ganar.

- Negociar Lucrar Vender

6. Empresa dedicada a la transformación de materias primas

- Industrial De servicios Mayoristas

7. Aportaciones en especie o económicas que una empresa adquiere por medio de los socios

- Humano Capital Comisiones

8. Empresa dedicada a la explotación de recursos naturales como el petróleo

- Naturales Servicios Extractivas

9. Realizan ventas de productos al detalle

- Minoristas Comisionistas A consignación

10. Nombre que recibe quien realiza una venta a consignación

- Minoristas Comisionistas A consignación



Auto evaluación

| Indicadores | ¿Puedo lograrlo? | ¿Tengo dudas? |
|---|------------------|---------------|
| Reconozco las ventajas que ofrecen las empresas. | | |
| Identifico a las empresas por su tamaño. | | |
| Comprendo a las empresas por su finalidad. | | |
| Entiendo la actividad económica de las empresas. | | |
| Comprendo cuáles son las empresas industriales (extractivas y manufactureras). | | |
| Soy capaz de comprender las empresas comerciales (minoristas, mayoristas y comisionistas). | | |
| Puedo clasificar a las empresas de servicios. | | |
| En el caso de que hayas respondido "Tengo dudas" en alguno de los indicadores, refiere el tema en que necesitas más asesoría. | | |



Investigando

Te sugerimos consultar los siguientes recursos para facilitar tu práctica de asesoría académica:

- Bautista, G. (2010). Clasificación de las empresas en México. Secretaría de Economía Empresas. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>
- Martínez, J. (2020). Criterios de clasificación de las empresas. <http://www.econosublime.com/2018/12/criterios-clasificacion-empresas.html>

Referencias

- Elías, L. (2021) Clasificación de las empresas en México, <https://www.youtube.com/watch?v=Ujf91fiihgs>
- INEGI (2013). Glosario. PIB (Producto Interno Bruto). <https://www.inegi.org.mx/app/glosario/default.html?p=IPL2017#letraGloP>
- Jacinto, Montes Elisa (2014) Temas de administración, primera edición. Anglo Digital Milesi S. (2007). Empresas y tipos de sociedades. <https://www.gestiopolis.com/empresas-y-tipos-de-sociedades/>
- Martínez, D. (2021), Qué es el capital. Tipos de capital y cómo se calculan. <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/que-es-capital#1>
- Munch, L. (2018) Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, tercera edición. Pearson Educación.
- Münch, L.(2000) Fundamentos de administración <http://files.hurgon.webnode.mx/200000161-e385de47e3/fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf>
- Real Academia de la Lengua Española. (2020). Lucrar. <https://dle.rae.es/lucrar>

Imágenes tomadas de:

- <https://pixabay.com/es/>
- <https://www.canva.com/>

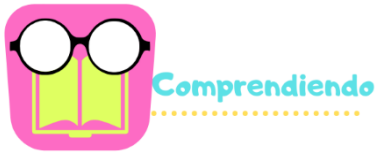
Lección 4. Recursos y áreas funcionales de la empresa



Explorando

Lee cada oración, determina si el argumento es verdadero o falso y escribe una X en donde corresponda.

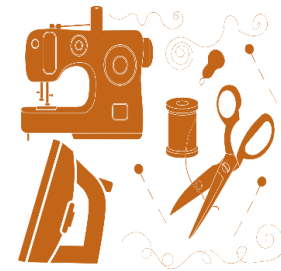
| | | |
|--|-----------|---------------|
| Los objetivos, la misión y la visión de una empresa se determinan de acuerdo con lo que los empleados quieren. | Falso () | Verdadero () |
| El área de finanzas la responsable de vender los productos a los consumidores. | Falso () | Verdadero () |
| La dirección general de una empresa es equivalente al capitán de un barco; toman las decisiones. | Falso () | Verdadero () |
| Las áreas funcionales deben ser vigiladas por las personas que no trabajan en los departamentos. | Falso () | Verdadero () |
| Los recursos financieros son todos aquellos activos que tienen un alto grado de liquidez en la empresa. | Falso () | Verdadero () |
| Los recursos humanos se refieren al manejo de todas las finanzas y dineros de una empresa. | Falso () | Verdadero () |
| Los recursos materiales son las materias primas que se utilizan para la elaboración de un producto o servicio. | Falso () | Verdadero () |
| Los recursos tecnológicos facilitan el trabajo en las compañías. | Falso () | Verdadero () |
| El área de producción se dedica a la manufactura de los artículos que la empresa ofrece. | Falso () | Verdadero () |
| Recursos humanos es la encargada de realizar los procesos de producción en una empresa. | Falso () | Verdadero () |
| Un recurso es un elemento utilizado para lograr los objetivos de la empresa. | Falso () | Verdadero () |



Ahora que tienes un panorama más claro acerca de las empresas y comprendes los antecedentes de la administración, las ciencias auxiliares con las que se relaciona, la clasificación por su tamaño, finalidad y actividad económica es momento que conozcas cuales son los recursos que se necesitan para que una empresa funcione y el rol que debe desempeñar cada área.

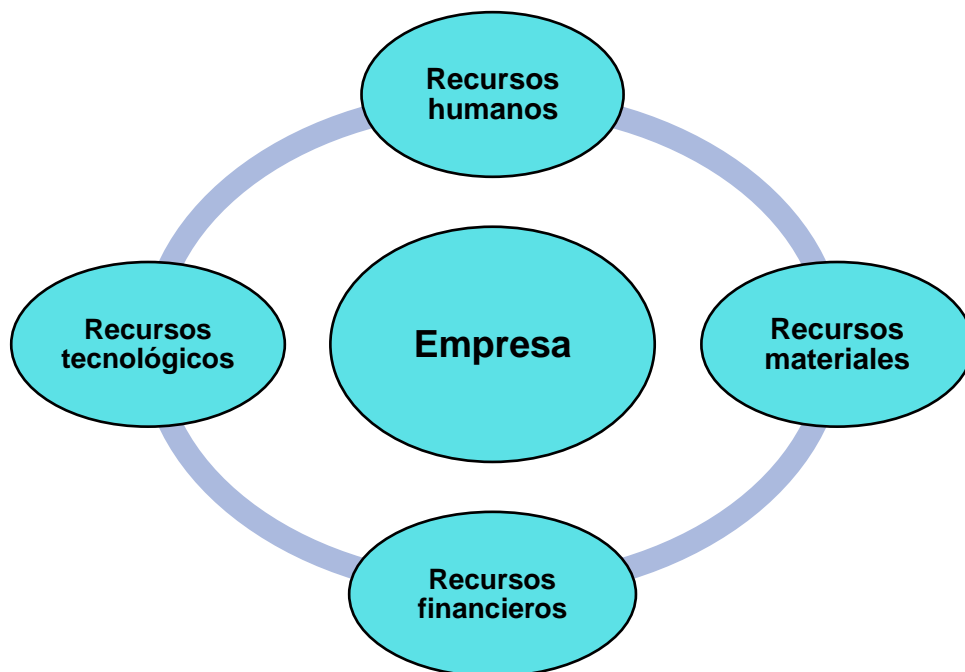
Todas las empresas sin importar el tamaño deben contar con determinados recursos que ayuden al logro de las operaciones u objetivos que se propongan ya sea a corto, mediano o largo plazo, así como a alcanzar la misión y la visión empresarial. Un recurso, es cualquier elemento utilizado para lograr los objetivos de la empresa y éstas deben contar con al menos cuatro tipos de recursos que harán posible el desarrollo de los objetivos, la misión y la visión; estos recursos pueden ser de dos tipos: tangibles o no tangibles.

Los **recursos tangibles** se refieren a todo lo que se puede tocar, almacenar, desplazar o guardar, por ejemplo la materia prima, el dinero en billetes o efectivo, las computadoras, refrigeradores, mostradores, vehículos etc.



En cambio, los **recursos intangibles**, son aquellos que no pueden tocarse, no son físicos, pero si importantes en el desarrollo y logro de los objetivos, por ejemplo: el software, el talento y las capacidades humanas, el saber hacer, la información secreta que guardan empresas respecto a recetas o procedimientos para elaborar sus productos.

Los recursos básicos con los que debe contar una empresa se muestran en la siguiente imagen:



Recursos humanos



Las personas que trabajan en una empresa son uno de los elementos más valiosos para que esta funcione, son quienes ejecutan las actividades, desarrollan las labores y tareas para lograr los objetivos de una empresa o institución, así como la misión, visión, valores, sin ellos la empresa no tendría operatividad ni sustento por eso se consideran recursos elementales.

Este es el único recurso que no es propiedad de la empresa y tampoco forma parte de su patrimonio, pues se considera una fuerza de trabajo que da la capacidad productiva a una institución. Los empleados

laboran a cambio un sueldo o salario en retribución de lo que saben hacer y de acuerdo con su experiencia.

En todas las empresas encontrarás al recurso humano distribuido en diferentes áreas o departamentos, en los cuales las personas son ubicadas de acuerdo con sus conocimientos o prácticas. Algunos son especialistas en una labor particular, por lo que son colocados en puestos clave que fortalecen y colaboran con ideas y sugerencias mejorando la competitividad de una compañía. El recurso humano también es considerado capital humano.

Si piensas en una empresa que se dedica a la fabricación de muebles en la cual tienen diversos pedidos desde la elaboración de puertas, mesas, sillas, sillones, libreros, escritorios, camas hasta encargos especiales como muebles a la medida, un solo

carpintero no podría cumplir con todas las solicitudes, por lo que debe apoyarse de auxiliares que le ayuden con el diseño de los muebles, el corte de la madera, el ensamble de las piezas, el terminado final, el empaque y traslado del producto a casa del cliente. Entonces debes comprender que los recursos humanos son todas las personas que llevan a cabo diferentes actividades para la construcción y proceso de un producto o servicio.

Recursos materiales

Son todos los bienes tangibles que una empresa posee, se entiende como aquello que ocupa un lugar en el espacio, se puede tocar porque puede ser visto de manera física. Son todos aquellos que una empresa puede tener para realizar sus actividades, pueden ser bienes muebles o inmuebles.

Se representan por medio de las herramientas, maquinaria, computadoras, impresoras, así como la materia prima para elaborar un producto; también los vehículos al servicio de la empresa desde un auto, avión, barco o bicicleta, hasta los terrenos, edificios y propiedades son considerados en este rubro.



Las empresas deben contar en forma oportuna con estos recursos, específicamente hablando de la materia prima, deben conseguirse al mejor costo y con la calidad requerida para operar con eficiencia.

Es importante la existencia de un inventario en los almacenes de las empresas, pues favorece el logro de los objetivos; aunque en ocasiones tener producto o mercancía detenida, es más complicado de lo que parece, pues cuando hay recursos en exceso no significa que la empresa sea próspera, sino que al tener excedentes suelen caducar, deteriorarse o volverse obsoletos, además de incurrir en gastos de mantenimiento y almacenamiento; lo cual aplica también para bienes muebles e inmuebles. Cuando la maquinaria y el equipo no se utilizan pueden descomponerse o perder su eficiencia y eficacia productiva, por lo que tan negativo es el exceso, como lo es la escasez y es importante su administración.

Por ejemplo, en una fábrica de muebles, los recursos materiales son la madera, los clavos, el pegamento, la tela para elaborar los forros, el relleno para las sillas y sillones, cuero, etcétera. Con estos recursos se fabrican los pedidos de los clientes, se puede contar con un inventario almacenado, lo cual es favorable siempre y cuando hay pedidos, pero de no ser así la materia prima como el pegamento, pueden echarse a perder, convirtiéndose en una merma para la empresa.

Recursos financieros

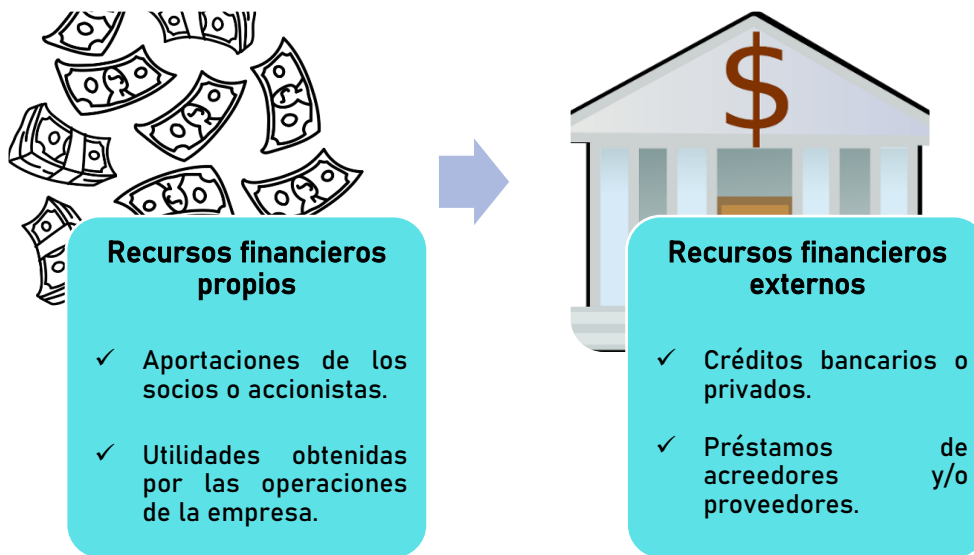
Si bien todos los recursos son importantes, este tipo es uno de los pilares que sostiene a la empresa, pues sin dinero no podría llevarse a cabo el desarrollo de las actividades.

De acuerdo con Rus. E. (2019) los recursos financieros *son aquellos activos que tienen algún grado de liquidez. Por tanto,*



desde una vertiente económica sería aquellos relacionados con el efectivo y sus equivalentes líquidos.

Los recursos financieros son meramente de carácter económico y monetario, su procedencia puede ser de una fuente propia (el dueño de la empresa o los socios aportan el capital) o una fuente ajena (préstamos de una institución financiera).



Algunos ejemplos de recursos financieros son:

- ✓ Dinero en efectivo, que es la principal forma de financiamiento.
- ✓ Dinero en las cuentas de banco, con alto grado de disponibilidad.
- ✓ Créditos bancarios o privados
- ✓ Moneda extranjera. Por ejemplo, dólares, su cambio de valor depende de la cotización en el mercado.

La forma ideal de financiamiento en una empresa es a través de sus propios recursos, sin embargo, en ocasiones es una ventaja utilizar los créditos, siempre y cuando los beneficios obtenidos al hacer uso de éstos sean mayores que el costo pagado por los mismos.

El recurso financiero es un factor preponderante en todas las empresas pues, se requiere para realizar la compra de materia prima para la producción de un bien o servicio, el pago de los sueldos y salarios de los trabajadores, el pago o mantenimiento de maquinaria y equipo, luz, agua, gas, seguros, impuestos, permisos, entre muchos otros gastos que puedan surgir.

Como puedes notar, este recurso conforma el principal medio para realizar inversiones que permiten alcanzar los objetivos.

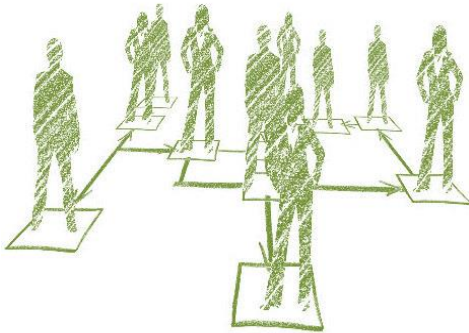
Recursos tecnológicos

También conocidos como recursos técnicos, son herramientas que sirven para coordinar, maximizar y mejorar los recursos de la empresa, puedes identificarlos como maquinaria con tecnología de punta, software o hardware que facilitan la producción y el manejo de los recursos en una entidad, estos pueden ser tangibles o intangibles.



Si bien es cierto, el uso de la tecnología facilita el trabajo, pues reduce el tiempo, esfuerzo y a su vez la empresa economiza ya que, al aplicarse se reduce la cantidad de horas hombre, las cuales equivalen al tiempo que emplea un trabajador realizando una tarea en particular.

En el caso de la fábrica de muebles los recursos son todas las máquinas con las que se apoya el recurso humano, por ejemplo las cortadoras, sierras de mesa, tornos, entre otras.



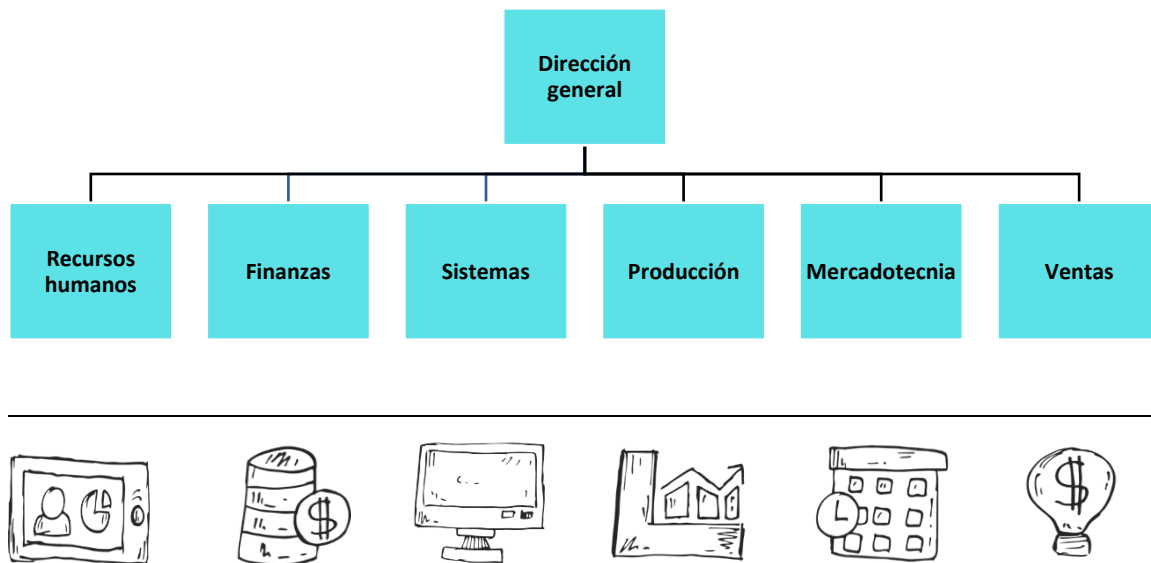
En consecuencia, los **recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos** son los recursos básicos con los que debe contar una empresa no importa que sea micro, pequeña, mediana o grande, pero...

- ¿quién los maneja?
- ¿cómo se coordinan?
- ¿por qué son importantes?

Las empresas deben ser vigiladas y custodiadas por quienes trabajan en ellas, pues cuando sus recursos se usan de manera eficiente y en una forma adecuada, se asegura el cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas por el gerente general o dueño(s) dando paso a las áreas funcionales.

Existen diferentes departamentos que conforman una empresa, sin embargo en el siguiente organigrama identificarás las áreas elementales que deben hallarse.

El organigrama es una herramienta que permite conocer la distribución de la estructura de la empresa, así como las funciones que realiza cada área.



Todas las áreas dentro de la empresa tienen un rol importante, están unidas por un mismo fin, pero cada una realiza actividades que son de competencia propia.

Münc G. (2018) menciona que estas áreas, conocidas también como **áreas funcionales, de responsabilidad, departamentos o divisiones** están directamente relacionadas con las funciones básicas como la producción, la mercadotecnia, los recursos humanos y las finanzas, para lograr sus objetivos.

Entre los objetivos más importantes de las áreas funcionales se menciona que:

- « La existencia de los departamentos permite dividir mejor el trabajo
- « Máximo aprovechamiento en la especialización por áreas.
- « Se elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos.
- « Delimita funciones y jerarquías.
- « Son indispensables para trabajar eficientemente.

Ahora conocerás las principales características de las áreas funcionales elementales de una empresa.

Dirección general

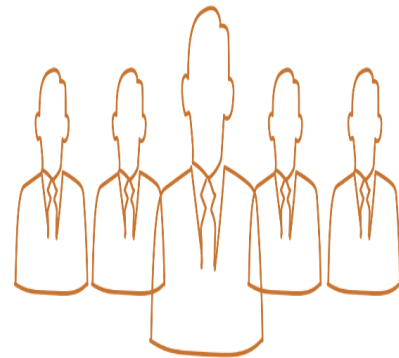


la quiebra a una empresa.

En esta área se llevan las riendas del negocio y es la responsable de dirigir la empresa o institución. Es la encargada de establecer los objetivos, planifica y define las estrategias a seguir y determina cómo y en qué tiempo se realizarán. Organiza y gestiona los recursos y tareas a cumplir, coordina los esfuerzos de todas las áreas y controla los resultados finales. Su función es de vital importancia dado que se toman decisiones trascendentales que influirán en los frutos de la compañía, al grado que una mala decisión puede llevar a

Recursos humanos

Es el departamento responsable de integrar un equipo de trabajo que tenga las características específicas que la empresa requiera, lo cual logra por medio del análisis y perfiles de puestos. También se encarga de todo lo concerniente a las personas que tengan una relación laboral con la compañía, puede tratarse de los empleados que trabajan directamente en ella o bien de personal contratado (cazatalentos) para realizar determinadas tareas como la búsqueda de personal capacitado con habilidades difíciles de encontrar.



Este departamento, se encarga del reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal, así como la generación de las nóminas para el pago de los sueldos y salarios, el cumplimiento de las obligaciones de la empresa como la seguridad social, entre otros. Además de manejar la firma de contratos por tiempo específico o base, los despidos, pago de bonos por puntualidad, productividad, etc.

En esta área se elaboran los manuales en los que se plasman los procesos, funciones y actividades que debe desarrollar cada empleado en las diferentes áreas de acción de la compañía, de este modo se evitará la duplicidad de funciones.

Cuando el personal se encuentra satisfecho, motivado y la empresa logra un ambiente agradable de trabajo, se verá reflejado con los resultados de la productividad.



Finanzas

Ésta área funciona con base en los movimientos del flujo del dinero, se encarga de manejar los ingresos y egresos de los recursos monetarios de la empresa, su objetivo es verificar que todos los departamentos cuenten con los dineros necesarios para que trabajen y marchen de manera adecuada.

Aquí se encargan de obtener, gestionar e inspeccionar los recursos financieros, así como manejar las inversiones competentes para la compañía y llevar el control de la contabilidad en general, bajo un registro contable que permita

conocer las entradas y salidas de los dineros de la compañía. Genera los presupuestos de gastos, se lleva el control de las ventas, las compras, así como del pago de las obligaciones.

Las diferentes áreas funcionales de la empresa se encuentran tan estrechamente relacionadas que una depende de la otra y si alguna deja de funcionar afecta al resto. Es importante mencionar que uno de los factores importantes a considerar es el tiempo y su conversión en dinero, quiere decir que existe un ciclo económico dentro de la empresa, en el cual interviene más de un área como se explica a continuación.

1. Los socios o dueños de la empresa aportan los recursos para iniciar las operaciones.
2. Se realizan las compras de la materia prima para la elaboración del producto o servicio, éste puede pagarse al contado o a crédito.
3. Cuando la materia prima llega a la empresa, ingresa al almacén, se produce y procede a la venta.
4. El producto se ofrece a los clientes.
5. Al venderse el producto o servicio, se recibe una remuneración económica a cambio, la cual puede ser en efectivo (al contado) o a crédito.



De esta manera se cumple con el ciclo de operatividad de la compañía, el dinero ingresa directamente a esta área, distribuyéndolo de manera correcta a los departamentos correspondientes.

Sistemas

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), juegan un papel sobresaliente en las empresas, por lo que todas sin importar el tamaño, requieren de contar con sistemas que les permitan llevar un registro y control, así como el soporte técnico adecuado para la entrega e informe veraz y efectivo cuando la dirección lo requiera.

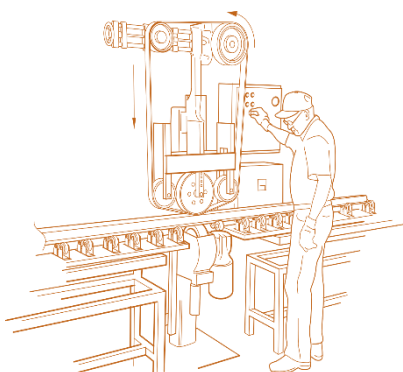
Esta área se encarga de suministrar la información digitalizada y proporciona las herramientas necesarias para que sea manipulada de la manera adecuada mediante la instalación de programas idóneos para la compañía, así como el mantenimiento de computadoras, redes, impresoras, escáneres, entre muchos otros equipos necesarios para el trabajo. Se le conoce como área de sistemas porque ofrece las soluciones tecnológicas que la empresa requiere para entregar información sistematizada rápida y oportuna.



Algunas funciones que tiene son:

1. Instalación y configuración de dispositivos y redes
2. Diseño de programas de acuerdo con las necesidades de la empresa
3. Vigilancia y control de los sistemas operativos
4. Mantenimiento preventivo y correctivo de dispositivos
5. Seguridad en los programas y software de la empresa, por mencionar algunos

Producción



También conocida como departamento de operaciones, departamento de manufactura o área de ingeniería. Se encarga de la elaboración y fabricación de bienes o servicios, su función primordial es la transformación de la materia prima y la obtención de productos finales. Es aquí donde interviene todo lo relacionado con la coordinación de la mano de obra, la distribución y el uso de materiales para su transformación, así como las herramientas y maquinaria.

Cuando el producto termina de ser procesado, pasa directamente a ser supervisado por control de calidad, para verificar que cumple con todos los requisitos indispensables que cubrirán las necesidades del cliente o consumidor final.

Antes de comenzar el proceso de producción, deben tomarse ciertas decisiones:

- Las **decisiones de proceso** se refieren al tipo de producción que se echará a andar en los módulos de producción. Se define si la producción será en línea (por ejemplo, el ensamblaje de automóviles) o una producción por bloques (por ejemplo, en una peluquería: corte de cabello, afeitado, lavado, peinado, etc.)
- Las **decisiones de capacidad** son las que se determinan de acuerdo con la localización de la empresa y a la capacidad de instalación y maquinaria de la empresa.

- Las **decisiones de inventarios**, se refiere al número de inventario que existe en el almacén para que con base en ello se determine la producción a realizar.
- Las **decisiones de fuerza de trabajo** decretan el número de personal que trabajará durante el proceso, así como en la operación de la maquinaria pertinente para la producción.
- Las **decisiones de calidad**, estimación de costos de producción, lo que permitirá emitir un costo de producción y a su vez dará la pauta para el precio final.

Mercadotecnia

Posicionar un producto determinado, es labor de esta área; busca las estrategias pertinentes para llegar a clientes potenciales y colocar los productos o servicios que una empresa ofrece mediante la investigación de mercados, donde la influencia del precio y la calidad son importantes. Este departamento es el encargado de conocer las necesidades del cliente, crear lo que el consumidor desee y necesite, a modo que esté a la venta en el momento oportuno y al precio más adecuado del mercado.



Ventas

Se encarga de canalizar los bienes y servicios hasta el consumidor final, por medio de representantes comerciales o vendedores, por la naturaleza del área se coordina con el departamento de mercadotecnia.



Practicando

Escribe en el paréntesis la letra que corresponde a la respuesta de cada enunciado.

- | | |
|---|--|
| Apoya en todo lo relacionado con el soporte técnico adecuado que permita la entrega de informes veraces y oportunos. () | a) Recursos tecnológicos |
| Área responsable de integrar un equipo de trabajo con características acordes a la empresa. () | b) Áreas funcionales |
| Bienes tangibles que una empresa puede tener para realizar sus actividades. () | c) Departamento de finanzas |
| Canaliza los bienes y servicios hasta el consumidor final. () | d) Ventas |
| Departamento que busca las estrategias pertinentes para llegar a clientes potenciales. () | e) Recursos financieros |
| Herramientas que maximizan y mejoran los recursos de la empresa, identificado como tecnología de punta. () | f) Dirección general |
| La existencia de departamentos permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización. () | g) Dpto. de Recursos humanos |
| Responsables de la elaboración, manufactura o fabricación de bienes y servicios, es donde se transforma la materia prima de una empresa. () | h) Departamento de sistemas |
| Se considera el recurso más valioso de la organización, se relaciona con las personas. () | i) Mercadotecnia |
| Se encarga del manejo de todos los dineros de la empresa se vincula estrechamente con la dirección general, derivado de su actividad económica. () | j) Departamento de recursos humanos |
| Una mala decisión tomada en esta área puede llevar a la quiebra a la empresa. () | k) Departamento de recursos materiales |
| Uno de los pilares que sostiene a la empresa, se relaciona con el grado de liquidez de los activos. () | l) Departamento de producción |

En las líneas coloca las respuestas de la caja según correspondan.

| | | | | |
|---------------|------------------|----------------------|---------------------|-------------------|
| Finanzas | Recursos humanos | Área de producción | Recursos materiales | Sistemas |
| Mercadotecnia | Recursos | Recursos financieros | Ventas | Dirección General |

1. _____ Su función es de vital importancia dado que se toman decisiones trascendentales que influirán en los frutos de la compañía, al grado que una mala decisión puede llevar a la quiebra a una empresa.
2. _____ Departamento de operaciones, departamento de manufactura o área de ingeniería.
3. _____ Área encargada de conocer las necesidades del cliente, crear lo que el consumidor desee y necesite
4. _____ Se encarga de manejar los ingresos y egresos de los recursos monetarios de la empresa.
5. _____ Canaliza los bienes y servicios hasta el consumidor final
6. _____ Responsable de integrar un equipo de trabajo que cuente con las características específicas que la empresa necesita.
7. _____ Ayuden al logro de las operaciones u objetivos que se propongan ya sea a corto, mediano o largo plazo, así como a alcanzar la misión y la visión empresarial, pueden ser tangibles o no tangibles.
8. _____ Bienes tangibles que una empresa puede tener para realizar sus actividades, pueden ser bienes muebles o inmuebles.
9. _____ Equivalen al dinero en efectivo, las cuentas de banco, con alto grado de disponibilidad, los créditos bancarios o privados.
10. _____ Instalación y configuración de equipo de cómputo y redes, diseño de programas de acuerdo con las necesidades de la empresa.



Auto evaluación

| Indicadores | ¿Puedo lograrlo? | ¿Tengo dudas? |
|---|------------------|---------------|
| Comprendo la importancia de los recursos de las empresas. | | |
| Identifico la razón de ser del recurso humano. | | |
| Deduzco cuales son los recursos materiales de una compañía. | | |
| Interpreto los recursos financieros y su importancia en la empresa. | | |
| Entiendo la finalidad de las áreas funcionales de la empresa. | | |
| Comprendo la función del departamento de recursos humanos. | | |
| Identifico la importancia del departamento de finanzas. | | |
| Comprendo la razón de ser del departamento de producción. | | |
| Interpreto la relación entre el departamento de ventas y el departamento de mercadotecnia. | | |
| En el caso de que hayas respondido "Tengo dudas" en alguno de los indicadores, refiere el tema en que necesitas más asesoría. | | |



Te sugerimos consultar los siguientes recursos para facilitar tu práctica de asesoría académica:

- Aprendiz de mercadotecnia (2018). Productos tangibles e intangibles marketing. Ejemplos. [video] YouTube Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=J9i1c2_rJT0&t=104s (Consultado el 01 de diciembre de 2021).
- Adrian Ruiz (2020). Recursos de la empresa. [video] YouTube Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=-XKH8kUdAPs> (Consultado el 01 de diciembre de 2021).
- Economía desde casa (2020) ¿Cuáles son las áreas funcionales de una empresa? [video] YouTube Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=kyLpGyWr7lY&t=4s> (Consultado el 01 de diciembre de 2021).
- Mamen Córdoba Vázquez (2018) Áreas Funcionales de la empresa. [video] YouTube Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=catKWN_zP_g (Consultado el 01 de diciembre de 2021).
- Aprendiz de mercadotecnia (2018) ¿Cuáles son los recursos y capacidades de una empresa? Ejemplo [video] YouTube Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=sRGUxdIPTCE> (Consultado el 01 de diciembre de 2021).

Referencias

- Münch. L. (2000) Fundamentos de administración. <http://files.hurgon.webnode.mx/200000161-e385de47e3/fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf>
- González, N. (2020). Áreas funcionales de una empresa. Qué son, cuáles son y su importancia. <https://www.gestiopolis.com/areas-funcionales-de-una-empresa/>
- Rus, E. (2019) Recursos financieros. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/recursos-financieros.html>
- Martínez, (2017), Criterios de clasificación de las empresas. <http://www.econosublime.com/2018/12/criterios-clasificacion-empresas.html>
- Quiroa, M. (2020). Áreas funcionales de una empresa. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/areas-funcionales-de-una-empresa.html>

Imágenes tomadas de:

- <https://pixabay.com/es/>

Lección 5. Tú, yo y el proceso administrativo



Subraya la respuesta que consideres es la correcta.

1. Un proceso es...
 - a) Conjunto de organismos de gobierno de una nación.
 - b) Un conjunto de fases sucesivas.
 - c) Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento.

2. La administración es...
 - a) La ciencia que administra el dinero de una empresa y realiza inversiones.
 - b) La ciencia que estudia a la humanidad, sus sociedades así como las diversas culturas y formas de organización e interacción social.
 - c) La ciencia que permite planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, técnicos y financieros.

3. Permite la organización de un proyecto y/o equipo de trabajo mediante la implementación de pasos ordenados.
 - a) Organización
 - b) Dirección
 - c) Proceso administrativo

4. Fases en las que se divide el proceso administrativo
 - a) Mecánica y dinámica
 - b) Positiva y negativa
 - c) Alta y baja

5. Son las etapas del proceso administrativo
 - a) Inicial, desarrollo y cierre
 - b) Planeación, organización, dirección y control
 - c) Investigación, planificación, experimentación y aplicación



En las lecciones anteriores aprendiste qué es la administración, y cómo ha evolucionado a lo largo de la historia, así como las ciencias con las que se interrelacionan. Además aprendiste qué es la empresa, los tipos de empresas y sus áreas funcionales, así como las características de los administradores y los emprendedores; todo esto te servirá para que comprendas lo que abordarás en esta lección referente al proceso administrativo de una empresa, la importancia y las fases de este.

El **proceso administrativo**, fue desarrollado a finales del siglo XIX y desde entonces es una estructura básica. Hoy en día es considerado muy útil y valioso en la administración para la toma de decisiones de cualquier proyecto.

Proceso se refiere al “procesamiento o conjunto de operaciones a las que se somete una cosa para elaborarla o transformarla”. (oxford languages, s.f., definición 2).



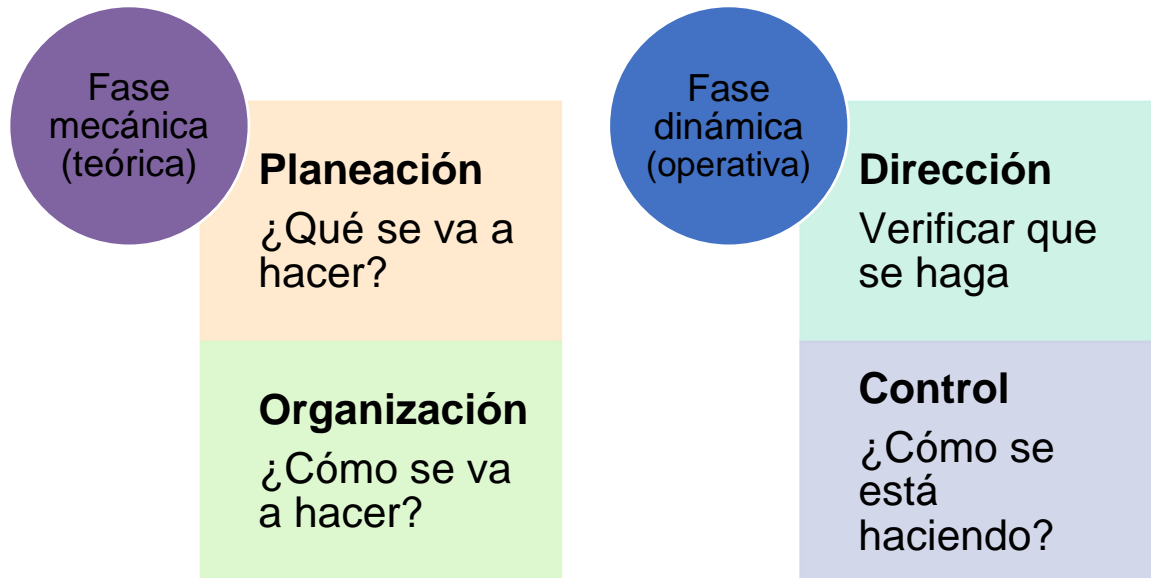
Entonces se puede entender al proceso administrativo como una metodología y una herramienta que por medio de la implementación de pasos ordenados permite la organización de cualquier proyecto, utilizando los recursos (materiales y humanos) disponibles y evitando la improvisación para el logro exitoso de los objetivos propuestos.

Este proceso integral que se divide en cuatro etapas a la vez se agrupa en dos pasos que se organizan de menor a mayor, Lyndall F. Urwick (1943, citado por Münch, 2007, pág. 37) menciona que “existen dos fases: *mecánica* y *dinámica de la administración*”. Y es elemental identificar cada una, por decirlo así, una es estática donde se prepara la estructura y la otra es movimiento, en ambas se necesita mucha atención y enfoque.



La **mecánica** es la parte teórica de la administración, en la que se establece lo que debe hacerse, se dirige siempre hacia el futuro (planeación y organización); es decir, elaboras una especie de ruta o plano para llegar a la meta establecida. Si recuerdas el ejemplo del plan de tener buenas calificaciones, en esta primera parte es cuando pones por escrito en un cuaderno todo lo que tienes pensado hacer para lograr tener éxito; mientras que la **dinámica** se refiere a cómo manejar operativamente en la práctica una empresa, proyecto o un equipo de personas con una meta en común, es decir, es cuando echas a andar tu plan y están en movimiento tus acciones de este (dirección y control).

El proceso administrativo es como una guía simple y rigurosa mediante la cual se intenta lograr metas de forma eficiente.



Cada elemento del proceso administrativo es de suma importancia en las empresas ya que se considera universal, es decir que de cualquier giro y tipo de empresa, ya sea de servicios (ejemplo una empresa telefónica), ventas (ejemplo un minisúper), o industrial (ejemplo empresa maquiladora de cualquier producto), porque es así cómo pueden mantenerse estables y obtener mejores resultados, ser eficientes, todas las organizaciones deben tomar en cuenta cada paso de los elementos, se podría decir que es parte del éxito de muchas empresas. De hecho es una pieza clave para tener un crecimiento y orden.

También mediante este proceso se pueden elevar los niveles de productividad tanto los recursos humanos como los recursos materiales consiguiendo un uso óptimo de estos. Permite vincular a todos los trabajadores y cada uno de los puestos en función de sus objetivos. Y algo también que beneficia este proceso aumentar la productividad manteniendo un buen clima laboral, es decir, influye en hacer sentir motivados, cómodos y valorados a cada uno de los trabajadores ya que este permite que la empresa tenga bien elaborado lo que se espera de cada uno y cuál es su actividad o de lo contrario tiene las herramientas para re-direccionar lo que aleje de los objetivos.



George R. Terry (1980, citado por Luna A, 2014, pág. 36) menciona que el proceso es el núcleo esencial de la administración y que sus principales etapas son cuatro: planeación, organización, ejecución y control.

Para cada una de estas se plantea una pregunta y, al responder se establecen las acciones para lograr los objetivos.



1. Planeación

¿Qué vas a hacer?

La planeación es la guía de las acciones para obtener resultados eficientes. A partir de esta fase se establecen los logros a alcanzar, los resultados que quieren obtener y las aspiraciones del proyecto en general.

- Se determinan los escenarios futuros y el rumbo a donde se dirige lo que se está planeando.
- Se prevé minimizar riesgos y se definen las estrategias para garantizar el éxito del plan.

Por ejemplo, si tú planeas egresar del bachillerato y aprobar todas tus asignaturas de manera regular, necesitas decidir en el presente las actividades y cambios necesarios en tu rutina de estudios, para ello puedes guiarte dando respuesta a la pregunta ¿qué voy a hacer?



2. Organización

¿Cómo lo vas a hacer?

En esta etapa se establecen las acciones concretas para lograr lo que planteaste en la planificación.

¿Qué tipo de tareas necesitas para poder llevarlas a cabo? Una vez identificadas, se organizan y se agrupan, se divide el trabajo, responsabilidades, se describen las funciones de cada uno de los colaboradores, se coordinan las actividades, los métodos y técnicas para que las actividades y/o acciones sean de manera simplificada.

Retomando el ejemplo de tus estudios, en esta etapa debes determinar lo que harás, por ejemplo: empezar a estudiar dos semanas antes de cualquier examen, no asistir a fiestas en periodos de evaluaciones, establecer un horario para estudiar, tomar notas en todas las clases, participar y aclarar mis dudas, cumplir con todas las tareas, hacer ejercicio y alimentarme bien, divertirme los sábados y preparar mis cosas y pendientes los domingos.



3. Ejecución (Dirección)

En esta se vigila que se haga efectivo el plan y la organización.

A través del liderazgo se toman las decisiones bien pensadas para que se lleve a cabo las tareas asignadas.

Quien se encuentre al frente del proyecto debe poseer la habilidad de dirigir, influir, motivar, inspirar y coordinar al equipo.

Se debe revisar el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Para que logres llegar a tu objetivo en esta fase debes hacer revisiones y de los aspectos que estás cumpliendo y los que no, tratar de motivarte y buscar tener una buena actitud ya que el éxito depende de ti.

4. Control



¿Cómo se está haciendo?

La finalidad de esta etapa es identificar si el rumbo del proyecto se encuentra en el camino correcto.

Se realiza una evaluación y medición con el fin de verificar y prever desviaciones.

Se identifican las dificultades para establecer medidas que ayuden a corregir, en caso necesario.

Ayuda a establecer medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo.

En esta puedes identificar si hay cosas que no están cumpliendo y tal vez hacer ajustes, por ejemplo, si te está costando trabajo estudiar en el horario que determinaste al inicio, puedes cambiarlo o segmentarlo en dos o tres momentos de estudio al día e intercalar con otras actividades que te ayuden a despejar tu mente.

Estas cuatro funciones fundamentales forman el proceso de administrar, interactúan entre ellas y son elementales., debido a que es universal el proceso, se puede aplicar en cualquier empresa o lugar donde hay varias personas trabajando juntas para un objetivo en común, puede ser para cualquier gerente de área, o incluso para un proyecto personal.



Practicando

Escribe la palabra correcta en el espacio de cada párrafo.

| | | | |
|------------|--------------|---------------|------------------------|
| Dirección | Control | Proceso | Proceso administrativo |
| Planeación | Organización | Fase dinámica | Fase mecánica |

1. La _____ es la etapa en la cual se asignan las actividades y responsabilidades que cada persona va a desarrollar.
2. Un _____ es el conjunto de operaciones a que se somete una cosa para elaborarla o transformarla.
3. La principal función de la etapa de _____ es comprobar la efectividad de lo planeado.
4. El _____ es una herramienta metodológica que permite organizar cualquier tipo de proyecto.
5. La _____ determina lo que se hará en el presente para estar en una situación específica en el futuro.
6. La _____ es la parte teórica de la administración en la empresa.
7. La _____ es la parte operativa de la empresa.
8. La _____ se encarga de revisar el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Lee las descripciones de las diferentes actividades que se llevarán a cabo para realizar una fiesta de fin de ciclo escolar e identifica a la etapa a la que pertenecen. Escribe el número que corresponda.

1. organización

2. planeación

3. dirección

4. control

Revisar las confirmaciones de asistencia de cada alumno para distribución de los lugares en cada mesa.

En caso de existir un inconveniente inmediatamente comunicarlo a los líderes para la toma de decisiones correctas y que no afecte el ambiente de la fiesta.

El líder del aula A, supervisará que el salón elegido este limpio el día de la fiesta y equipado.

Seleccionar salón de eventos con capacidad 150 personas.

Contratar servicio de comida Buffet.

Nombrar un líder en cada aula: A,B,C.

Cada líder de equipo se hará responsable de verificar que su equipo realice las tareas asignadas, motivando y evitando conflictos entre alumnos, padres y profesores.

El líder del aula B supervisará que cada invitado ocupe su asiento asignado.

Cada aula será un equipo y se harán responsables de una actividad, antes, durante y después de la fiesta.

En caso de que un proveedor falle, deben tener lista una segunda opción, siendo esta rápida y eficiente.

Realizar fiesta de fin de curso de la generación 2019-2021 con fecha: viernes 15 de Agosto.

El líder del aula C supervisará que los proveedores lleguen con lo estipulado a la fiesta.

Comparar presupuestos de al menos 3 proveedores.

El día de la fiesta todos los alumnos con sus líderes se aseguran de que la fiesta tenga buen ambiente y que todos se estén divirtiendo y disfrutando.

Contratar servicio de música, fotografía, video, proyección de fotos de la generación, profesores.



Auto evaluación

| Indicadores | ¿Puedo lograrlo? | ¿Tengo dudas? |
|---|------------------|---------------|
| Comprendo la definición de proceso. | | |
| Entiendo qué es el proceso administrativo. | | |
| Sé cuáles son las dos fases del proceso administrativo. | | |
| Puedo explicar qué aspectos considera la fase mecánica del proceso de administración. | | |
| Soy capaz de explicar qué aspectos considera la fase dinámica. | | |
| Entiendo la diferencia entre la fase mecánica y la fase dinámica. | | |
| Sé que existen cuatro etapas que integran el proceso administrativo. | | |
| Puedo explicar con mis propias palabras en qué consiste la planeación. | | |
| Entiendo que en la etapa de organización se consideran los métodos y técnicas necesarias. | | |
| Comprendo que en la etapa de ejecución se revisa el cumplimiento de los objetivos planteados. | | |
| Sé que la etapa de control es en la que se evalúa y se toman acciones para corregir (en caso necesario). | | |
| En el caso de que hayas respondido "Tengo dudas" en alguno de los indicadores, refiere el tema en que necesitas más asesoría. | | |



Te sugerimos consultar los siguientes recursos para facilitar tu práctica de asesoría académica:

- Educatina. Proceso administrativo: Fases y Etapas, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=PcuLdqG8QxE>
- CRS académico. Proceso administrativo. Etapas y Fases, disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=jjB_QuFqFKs

Referencias

- Münch, L. (2007). Administración de Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Pearson Educación. <http://files.clases8.webnode.es/200000623-4eb8150ae0/Munch%20Galindo%20Lourdes%20-%20Administracion%20-%20Escuelas%20Proceso%20Administrativo.pdf>
- Luna, A., (2014), Proceso Administrativo, México, Pág. 36, disponible en: https://books.google.com.gt/books?id=b8_hBAAQBAJ&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false

Imágenes tomadas de:

- <https://www.flaticon.es>

Lección 6. En sus marcas, listos, a planear



Lee con atención las siguientes afirmaciones y escribe en la línea V si es verdadera o F si es falsa.

1. La planeación es la primera etapa del proceso administrativo. _____
2. La planeación te ayuda a saber lo que vas a hacer en algún proyecto. _____
3. La planeación no es importante y se puede evitar. _____
4. La planeación te brinda la seguridad de que los resultados saldrán 100% como lo deseas. _____
5. Cuando planeas inviertes mucho tiempo de forma innecesaria es mejor dejar que las cosas fluyan. _____
6. Planear ayuda a minimizar posibles riesgos de fallar o de algún contratiempo. _____
7. La planeación sólo se ocupa para actividades escolares. _____
8. La planificación es útil para la vida cotidiana. _____



En la lección anterior aprendiste acerca del proceso administrativo de manera general por lo que ya cuentas con algunos conocimientos de este tema. En esta lección el aprendizaje se centrará en la primera fase de dicho proceso, la planeación.



Hablar de planeación es hablar del futuro; es decir, un estado que se encuentra en la mente de todos y que difícilmente se puede conocer con certeza. En la antigüedad se recurría a los magos y adivinos para así poder conocer que deparaba el destino. Sin embargo, nadie podía asegurar a ciencia cierta que las predicciones fueran a convertirse en realidad. Aun en la actualidad, hay quienes en ocasiones recurren a videntes, adivinos o profetas para que los ayuden o preparen para lo que está por venir.

Un medio más sensato de “controlar” lo que pueda ocurrir en el futuro, hablando de proyectos, es la planeación, por lo que las personas, empresas y organizaciones recurren a esta herramienta que se sustenta en técnicas, prácticas o modelos para aproximarse a esa realidad futura que se desea.

La **planeación** es una etapa del proceso administrativo, es un elemento (una parte de un todo) que involucra a todos; es decir, que las demás etapas dependen de la planeación para establecer o implementar estrategias que logren las metas de la planificación.



Chiavenato (1999) dice que la planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por lo tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

Por otra parte, Gulick citado por Ballesteros (2007), afirma que la planeación tiene la función de establecer el curso, principios, secuencias y tiempos para realizar la acción. Para cumplir con esta función, se propone responder a cuatro preguntas:

1. qué hacer
2. cómo hacerlo
3. en qué orden hacerlo
4. en qué momento hacerlo

En última instancia, el propósito de la planificación es comprender y predecir la realidad actual mediante el diseño de escenarios futuros para obtener el máximo beneficio.

De acuerdo con Reyes, A (2007) las actividades más importantes de planeación son:



- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño
- Anticipar los posibles problemas futuros
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control

Para poder lograr una correcta planeación, es importante que te apoyes de las herramientas y técnicas adecuadas, a continuación se muestran algunas de ellas.

Las técnicas que de manera directa o indirectamente proporciona la administración, y en específico ayudan en la etapa de planeación se aplican para formular planes, para presentarlos, explicarlos, discutirlos, entre otras.

Las técnicas de planeación se clasifican en dos categorías:

1. **Cualitativas:** Son herramientas y conocimientos que surgen de la experiencia o el criterio u observación y algunas de estas son:
 - La lluvia de ideas
 - El análisis FODA

2. **Cuantitativas:** Son aquellas que se basan en métodos matemáticos, por ejemplo:
 - La gráfica de Gantt

1. Lluvia de ideas

La lluvia de ideas (en inglés Brainstorming) es una técnica de grupo para generar ideas originales, es decir, ideas que no se han concebido con anterioridad por nadie. Según el sitio web Coworkingfy, esta herramienta fue creada en 1941 por Alex Osborne cuando en su búsqueda de ideas creativas resultó un proceso interactivo en donde un grupo no estructurado generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente.

Se utiliza la lluvia de ideas cuando se tenga la necesidad de:

- Liberar la creatividad de los equipos.
- Generar un número intenso de ideas.
- Involucrar a todos en el proceso.
- Identificar oportunidades para mejorar.

Esta técnica es importante en la etapa de planeación, ya que ayuda a obtener diversidad de estrategias, y así, poder relacionarse con otras técnicas que nos ayudan a la definición de estas.

Los pasos para hacer una lluvia de ideas realmente satisfactoria son los siguientes.

- **Definir el problema:** Es el punto de partida, y para que la técnica funcione, es fundamental que este sea preciso desde el principio. Se puede presentar en forma de pregunta.
- **Esclarecer el rol de los participantes:** Para esta técnica es necesario contar con un moderador, que es la persona encargada de escribir todas las ideas en un lugar donde todos las vean, de mantener un ambiente ameno y organizado, así mismo, los participantes que serán útiles para la solución de la interrogante.
- **Establecer las reglas del juego:** Lo principal es no criticar a los demás, esto ayuda a que todas las ideas puedan salir.

- Comenzar la lluvia de ideas: Tener el tema o interrogante a la vista de todos y dejar que las ideas fluyan.
- Culminar la lluvia de ideas: Una vez que se dejen de generar ideas, se descartan aquellas ideas repetitivas y se redacta un documento que permita analizar claramente las diferentes alternativas y como enfrentar el problema.

2. Análisis FODA

El análisis FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que en español significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Una de las formas más comunes de crear un análisis FODA es presentar visualmente fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este formato se conoce como matriz FODA y por lo general se organiza en cuatro áreas.

La matriz FODA es ideal para recopilar información y documentar preguntas que lo llevarán a la toma de decisiones.

En la siguiente tabla se muestran los aspectos que deben considerarse para elaborar los listados de la matriz FODA (Münch, L. 2007, p. 43).

| | |
|---|--|
| Fortalezas | Debilidades |
| Son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos. | Son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos. |
| Oportunidades | Amenazas |
| Son factores externos del entorno que propician el logro de los objetivos. | Son factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos. |

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

3. Gráfica de Gantt

La gráfica o diagrama de Gantt es una representación gráfica y simultánea tanto de planificación como de programación concreta de procesos y/o proyecto desarrollado por Henry L. Gantt a principios del siglo XX. (Rodríguez, L. 2014, p. 2)

Mediante el uso del diagrama de Gantt se puede representar y monitorizar el desarrollo de las distintas actividades de un proceso y/o proyecto durante un período de tiempo, de manera fácil y rápida.

En este tipo de diagramas se representan de forma muy clara las distintas fases de un proceso y/o producto, de manera ordenada y en forma de gráfica (barras horizontales), permitiendo planificar y programar las distintas fases de un proceso y/o proyecto.

Los diagramas o gráficas de Gantt se utilizan concretamente para:

- La planificación y programar las actividades a realizar en la resolución de problemas.
- La planificación y programación de tareas derivadas de procesos de mejora.
- La planificación y programación de proyectos.
- La planificación y programación de planes de acción.

Según Münch, para elaborar una gráfica de Gantt debes implementar los siguientes pasos:

- a) Identificar y determinar todas las actividades para lograr las estrategias.
- b) Ordenarlas cronológicamente.
- c) Asignar a cada actividad su duración, la fecha de inicio y la fecha de terminación, así como el responsable de realizarla. (2007, p. 43).

Ahora, mediante un caso aprenderás cómo utilizar y aplicar estas técnicas para llevar a cabo la planeación, para ello se plantea el ejemplo de una empresa, el cual se trabajará a lo largo de todas las lecciones en las que se abordan las fases del proceso administrativo. A continuación se muestra el contexto, las características y algunas de las problemáticas a las que se enfrenta.

Panadería Los Tres Tristes Tigres

La Panadería Los Tres Tristes Tigres es una microempresa familiar, en cual trabajan Don Ramón, su esposa Clara, sus 4 hijos: Ramón, Héctor, Ana Paula y Mary Fer, su nuera Sandra y 2 sobrinos; Luis y Andrés,

Está ubicada en una comunidad de un estado de la República Mexicana.

Actualmente cuenta con una producción de 500 panes al día: bolillo, chapatas, conchas, donas de chocolate, oreja, galletas, panqué y cuernitos. En los últimos meses se ha observado una disminución en las ventas diarias, dejando una merma de entre 30 a 50 piezas de pan por día.

En la zona donde se encuentra la panadería se colocó la cafetería “La sirena” en donde venden café y pan. El éxito de este nuevo negocio radica en que es una cafetería de una importante cadena, es muy famosa pero sus precios son muy elevados.

La panadería de don Ramón tiene un gran diferenciador ya que el pan que ofrece es de tipo artesanal y hecho diariamente.

Por lo anterior, don Ramón y su familia se encuentran muy preocupados por el estado actual de las ventas de su panadería y deben buscar estrategias que les ayuden a ser más competitivos con la cafetería, a mejorar sus ventas y elevar su producción.

Con base en la problemática planteada, don Ramón lleva a cabo una reunión con todo el personal de la panadería y les presenta la problemática principal, les explica que es necesario implementar estrategias para poder igualar las ventas o aumentarlas a antes de que la Cafetería “La Sirena” se estableciera en la zona, por lo que realiza una lluvia de ideas que le permita encontrar la mejor alternativa.

Como resultado de la lluvia de ideas se obtuvo:

- El producto final no tiene una buena textura y el sabor es regular.
- Se debe capacitar al personal para mejorar el sabor del pan.
- Comprar insumos de mejor calidad.
- Crear otras líneas de productos para llegar a otro tipo de consumidores, por ejemplo, pan libre de gluten para personas con restricciones alimenticias o enfermedades como diabetes.
- Crear un programa publicitario que abarque redes sociales, promociones y descuentos para poder mostrar a los clientes que los precios son más bajos con respecto a la competencia.
- Ofrecer entregas a domicilio.
- Implementar un área para recolección rápida de pedidos.
- Colocar una máquina de café.
- Brindar un trato más cordial a los clientes.

Con estos resultados Don Ramón tiene diferentes opciones que le pueden ayudar a aumentar las ventas de la panadería, sin embargo, es importante realizar un análisis para determinar cuáles propuestas son viables y cuáles no.

Para llevar a cabo dicho análisis, don Ramón y doña Clara realizan una matriz FODA para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa considerando las sugerencias de la lluvia de ideas.

| Matriz FODA | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Productos a un precio accesible Producción artesanal Productos hechos al día Atención familiar y cercana Variedad de productos Decoración de la tienda muy acogedora Higiene y buena limpieza Horarios accesibles de atención al cliente</p> | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Producto no de gran calidad Insumos económicos Espacio pequeño en el local Producto final de baja calidad No existe un programa de publicidad</p> |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Ofrecer libres de gluten Acceder a nuevos mercados a través de una imagen más fresca y moderna Crear un negocio productivo y rentable Implementar estrategias de marketing y publicidad en redes sociales</p> | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Estar localizados en un área con mercado saturado y con una competencia de renombre Dificultades para competir con una cadena como “La Sirena” Inseguridad y delincuencia del sector</p> |

Con la información presentada en la matriz FODA se cuenta con un panorama más amplio y ahora pueden identificar las fortalezas y áreas de oportunidad, es momento de elaborar un diagrama de Gantt que les permita establecer claramente el tiempo que invertirán en el desarrollo de las estrategias de mejora.

En esta ocasión don Ramón y doña Clara se centraron en crear un plan de marketing (publicidad), el cuál consideran que tendrá un efecto positivo para aumentar las ventas de la panadería.

| Actividades | Días | | | | | | | | | | | | | Responsable | |
|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|-------------|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | | |
| Creación de la página en Facebook | █ | | | | | | | | | | | | | | Ana paula (encargada del marketing y publicidad) |
| Subir contenido a la página de Facebook (spots y promociones) | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | Sandra (encargada de ventas) |
| Creación de spots publicitarios | | | █ | | █ | | █ | | █ | | █ | | | | Sandra (encargada de ventas) |
| Anunciar el spot en la panadería | | | █ | | █ | | █ | | █ | | █ | | | | Andrés (repartidor) |
| Crear volante de publicidad | | █ | | █ | | █ | | █ | | █ | | █ | | | Ana paula (encargada del marketing y publicidad) |
| Distribución de volantes de publicidad | | | █ | | █ | | █ | | █ | | █ | | █ | | Andrés (repartidor) |

Como puedes observar, la gráfica te permite ver los procesos a realizar, asignar fechas e identificar quiénes son los responsables de cada actividad.

La estrategia contempla que el día 1 Ana Paula debe crear una página de Facebook. Sandra será la encargada de subir el contenido; esta es una actividad que debe realizar de manera continua, a partir del día 2 debe empezar a publicar. Además, cada tercer día Sandra debe generar spots publicitarios para en la panadería y Andrés será el encargado de colocarlos y cambiarlos cada tercer día.

Por otra parte, Ana Paula elaborará los volantes con las ofertas y promociones y, Andrés se encargará de repartirlos en la comunidad.

Si observas bien la gráfica, los procesos están planificados para que algunos realicen actividades que otros le darán continuidad, por ejemplo, Andrés no podría repartir volantes

si Ana Paula no los elabora o Andrés no podría colocar las ofertas en la panadería si Sandra no realiza los spots.

Con estas actividades don Ramón espera incrementar las ventas de la panadería, y poco a poco ir implementando otras estrategias propuestas en la lluvia de ideas.



Practicando

Realiza una lluvia de ideas del tipo de negocio o empresa que podrías impulsar en tu comunidad. Puedes apoyarte de las siguientes preguntas.

- a) ¿Qué tipo de empresa o negocio implementarías?
- b) ¿Hay negocios o empresas similares en tu comunidad? ¿Cuántas y cuáles?
- c) ¿El producto o servicio que ofrecerás tu empresa cubre alguna necesidad básica de la gente de tu comunidad?
- d) ¿Qué producto o servicio es de difícil acceso en tu comunidad?
- e) ¿es un producto que tiene mucha demanda?

| Lluvia de Ideas |
|-----------------|
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |
| • |



Autoevaluación

| Indicadores | ¿Puedo lograrlo? | ¿Tengo dudas? |
|---|------------------|---------------|
| Puedo explicar qué es la planeación. | | |
| Comprendo la importancia de la etapa de planeación. | | |
| Entiendo que existen diferentes tipos de técnicas que se pueden utilizar durante la etapa de planeación. | | |
| Sé cómo se realiza una lluvia de ideas. | | |
| Puedo identificar los elementos que integran una matriz FODA. | | |
| Conozco la gráfica de Gantt. | | |
| Puedo identificar las principales problemáticas de un caso. | | |
| Comprendo cómo realizar una planeación para solucionar problemas. | | |
| En el caso de que hayas respondido "Tengo dudas" en alguno de los indicadores, refiere el tema en que necesitas más asesoría. | | |



Investigando

Te sugerimos consultar los siguientes recursos para facilitar tu práctica de asesoría académica:

- Proceso Administrativo: Planeación | Educatina disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=yetmjkn-A-c>
- Las claves para hacer una lluvia de ideas o brainstorming, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=Ej7qXAmV1ec>
- Diagrama de Gantt- Administración de Proyectos disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=HMQEKGHhVxl>
- Análisis FODA disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=zyMsLd9XZ6U>

Referencias

- Ballesteros, B. (2007). *Planeación Estratégica*. Fundación Universitaria Luís Amigó.
- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.Introducción%20a%20la%20teoría%20general%20de%20la%20Administración.pdf)
- Coworkingfy (2020). Lluvia de Ideas. Qué es, cómo hacerla, técnicas de brainstorming, ejemplos y más. <https://coworkingfy.com/lluvia-de-ideas/>
- Münch, L. (2007) Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Primera edición PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007. <http://files.clases8.webnode.es/200000623-4eb8150ae0/Munch%20Galindo%20Lourdes%20-%20Administracion%20-%20Escuelas%20Proceso%20Administrativo.pdf>
- Ponce, H. La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas Organizaciones. Enseñanza e Investigación en Psicología. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=29212108>
- Reyes, A. (2007) Administración Moderna I. Limusa. <https://educativoinurgentes.files.wordpress.com/2018/01/administracion-moderna-reyes-ponce.pdf>
- Rodríguez, L. (2014) Planificación Estratégica II <https://www.enp.edu.uy/images/libros/Diagrama%20de%20Gantt.pdf>
- Torres, Z. (2014). Planeación. En Planeación estratégica Grupo Editorial Patria. https://www.academia.edu/35223702/Administracion_Estrategica

Imágenes tomadas de:

- <https://www.flaticon.es>

Lección 7. Llegó el momento de organizar



Explorando

De acuerdo con tus conocimientos previos, responde las siguientes preguntas.

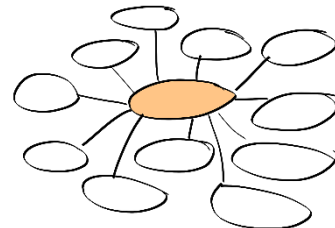
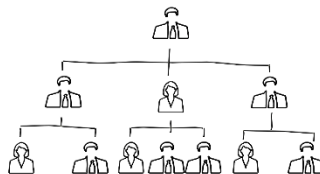
1. ¿Qué entiendes por organización?

2. ¿Para qué crees que sirve la organización?

3. Escribe un ejemplo de tu vida cotidiana donde apliques la organización.

4. ¿Qué es un organigrama?

5. Marca la imagen que representa un organigrama





Es importante que recuerdes que en la lección 5 aprendiste qué es el proceso administrativo y las fases que lo integran y, en la lección 6 viste todo lo referente a la primera fase, la planeación.

Ahora, esta lección se centra en la fase de organización, es decir cómo se ejecutará lo planificado. Además, continuarás trabajando con el ejemplo de la panadería Los tres tristes tigres para que observes con mayor claridad la organización de una empresa.

En la fase de organización, del proceso administrativo, se debe dar respuesta a la pregunta **¿cómo se va a hacer?** con el objetivo de determinar las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, cómo deben agruparse, quién informa a quién y dónde se decidirá, además de clarificar con qué recursos financieros, materiales, técnicos y el personal humano disponible que cuentas la empresa o entidad económica.

En esta etapa se realizan varias actividades las cuales son específicas en cada área o departamentos de la empresa, institución u organización y son indispensables para que se logren los objetivos.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones tanto para quienes trabajan en la empresa, así como para la atención y satisfacción de clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa del personal, y la rapidez en la consecución de los objetivos. También se encarga de agrupar actividades dividir el trabajo, establecer jerarquías, designar las áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes del equipo de trabajo, coordinar por medio de las relaciones de autoridad y comunicación. Y esto se puede hacer mediante estructura organizacional (organigrama) y/o manuales de organización.

La fase de **organización** aporta múltiples ventajas, tales como:

- Ayuda a lograr los objetivos planeados, por ejemplo, en la panadería de don Ramón uno de sus objetivos es incrementar las ventas, y para lograrlo se planifican y se programan distintas actividades.
- Ayuda a utilizar mejor los medios y los recursos. Al realizar una planificación y programación de actividades se logra que los recursos se utilicen de manera eficiente. En la panadería existe una programación en la preparación y mezclado de ingredientes, esto sirve para conocer cuáles son las materias primas necesarias, el personal requerido para realizar dicha actividad y el tiempo que se



utiliza para realizarlo. Además cuando tienen pedidos adicionales deben organizarse y programar la elaboración de los productos adicionales.

- Ayuda a tener una mejor comunicación ya que todo el personal está enterado de las tareas y responsabilidades por cumplir.
- Reduce los costos e incrementa la productividad. Al tener tareas claras y realizarlas repetidamente, hacen que los colaboradores de cada área puedan organizar mejor el tiempo y las tareas asignadas.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos. Por ejemplo, si en la panadería no existiera una estrategia de organización y el personal no tiene claras sus funciones podría suceder que al recibir un pedido dos panaderos hagan las piezas solicitadas lo que implicaría duplicar esfuerzos así como pérdidas si no se vende el pan adicional.





El término organización se utiliza en diversos sentidos y campos del conocimiento pero en este caso el área de estudio se centra en la administración.

De acuerdo con Münch (2007) la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Por otra parte, Reyes, A., menciona que la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia. (2004, p.28). De acuerdo con esta definición se advierten tres elementos importantes de la etapa de organización:

1. **Funciones.** Se refiere a la determinación de cómo deben dividirse y asignarse las actividades especializadas, necesarias para lograr el fin en general.
2. **Jerarquías.** Son importantes dentro de las empresas u organizaciones para fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente.
3. **Puestos.** Hace alusión a las obligaciones y requisitos que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

En la siguiente tabla se muestran algunas características de esta etapa.

| Organización | | | |
|---|--|--|---|
| <p>Fija roles y funciones</p>  | <p>Establece objetivos</p>  | <p>Define procesos y protocolos</p>  | <p>Diseña estrategias de mejoramiento</p>  |

La organización no es más que una estructura organizacional donde se definen el grado de responsabilidad, las funciones y las obligaciones de cada unidad de trabajo, para evitar la duplicidad de esfuerzos, logrando eficiencia.

Las estructuras organizacionales son representaciones gráficas en las cuáles se plasman las funciones y responsabilidades de los miembros de una empresa u organización, son muy importantes para todas las empresas, sin importar el tipo de giro que tengan, porque a través de estas se definen detalladamente las funciones que tendrá a cargo cada departamento o área, por ello es imprescindible contar una estructura organizacional. Esta debe estar diseñada de acuerdo con su propósito y proyección comercial.

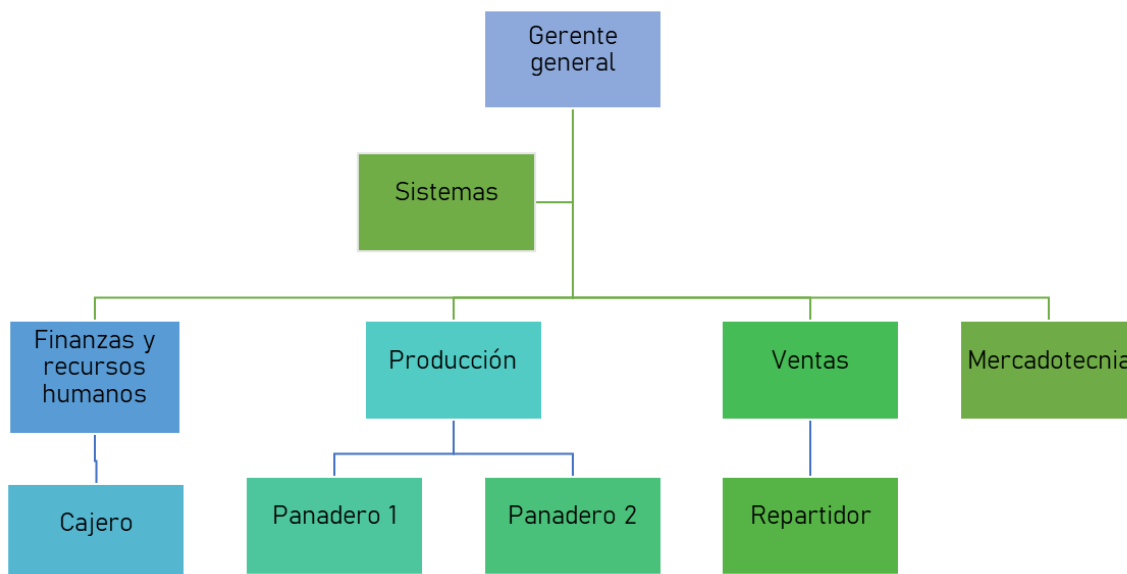


Según Richard L., existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. (2011, p.90).

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización.

En la panadería de don Ramón, puedes observar estos tres componentes de la estructura organizacional en la siguiente imagen.



Como puedes darte cuenta, el primer nivel es la gerencia que es ocupada por el dueño, los departamentos son un segundo nivel y se observa el agrupamiento de individuos, por ejemplo el departamento de producción se encuentra Ramón (hijo), sus subordinados es panadero 1 y panadero 2 y también se muestran las interacciones entre los empleados de la organización.

El área de sistemas, aunque es una empresa externa, también se ubica en el organigrama para representar que existe esa área no tiene ningún nivel jerárquico dentro de la panadería.

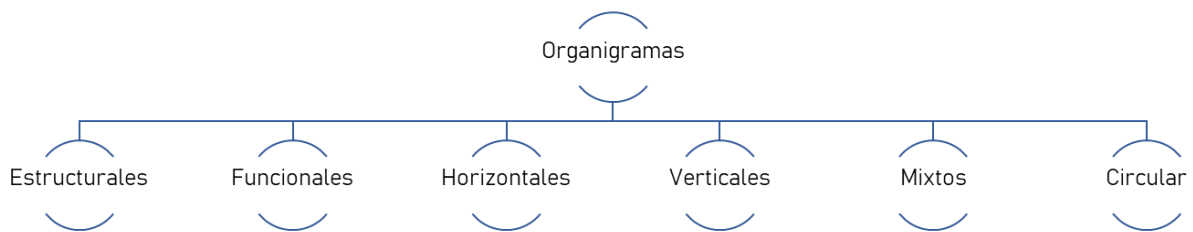
Como se mencionó, las funciones de cada área y puestos de la empresa son importantes para determinar las actividades que le corresponde a cada uno. En la siguiente tabla se muestran algunas de las funciones de los trabajadores de la panadería.

| Puesto | Responsable | Funciones |
|-----------------------------|----------------|---|
| Gerente general | Don Ramón | Responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación. la producción diaria de pan, exposición de los productos en vitrina, contratar y capacitación del personal nuevo, manejo de presupuesto, verificar que no se incrementen los costos de producción. |
| Finanzas y recursos humanos | Clara | Tiene la función de ocuparse de la responsabilidad económica de la panadería y realiza la contratación de empleados, pagos de nómina. compras, ventas, sueldos, pago servicios, manejo y control de inventarios, el manejo o gestión de crédito a clientes, conciliaciones bancarias, pago a proveedores, depósitos bancarios |
| Cajero | Luis | Cobro de la mercancía en la caja, mantener el registro de los pagos que le hayan sido realizados, atender a los clientes cuando estos deseen aclarar una duda, preparar el reporte de caja diariamente que le será entregado directa y personalmente al departamento de finanzas y recursos humanos (Clara). |
| Producción | Don Ramón | Coordina y supervisa la elaboración de panes, producción diaria de pan. |
| Panadero 1 | Héctor | Preparación de masa, elaboración de la figura o diseño y hornear. |
| Panadero 2 | María Fernanda | Preparación de masa, elaboración de la figura o diseño y hornear. |
| Ventas | Sandra | Responsable de mantener buena relación, entre sus clientes. |

| | | |
|---------------|-----------------|---|
| | | Hacer visitas a posibles prospectos que puedan vender el pan en sus establecimientos, planificar la zona para posibles sucursales, atiende las llamadas y mensajes de texto para las ventas a domicilio. |
| Repartidor | Andrés | Responsable de realizar entregas a domicilio. |
| Mercadotecnia | Ana paula | Este departamento es el responsable de realizar los estudios en mercado para conocer los gustos de los clientes o clientes futuros cuando se lanza un nuevo producto, también obtiene los datos de la satisfacción de los clientes ya sea en atención o por calidad del producto. |
| Sistemas | Empresa externa | Brinda el servicio de mantenimientos de las computadoras de la empresa, también instala los programas que utilizan en finanzas, ventas y caja. |

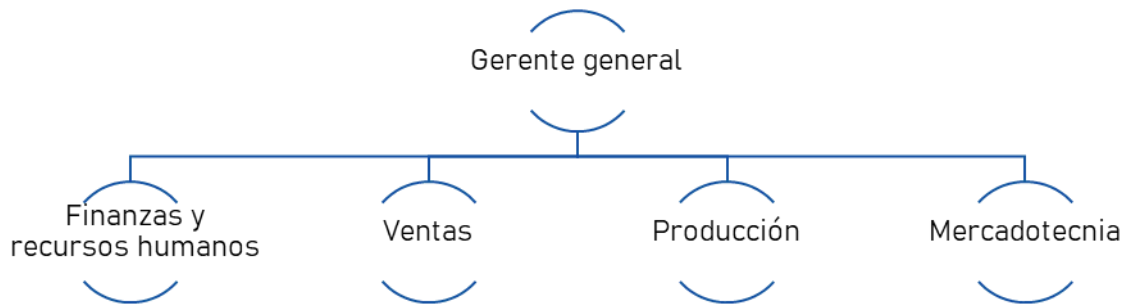
Como te pudiste dar cuenta que las estructuras organizacionales se representan a través de organigramas, cuales son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, consiste en plasmar en una hoja cada puesto de un jefe representado por un cuadro, que encierra el nombre de ese puesto y en algunas ocasiones se anexa el nombre de quien ocupa el puesto, se representa por la unión de los cuadros mediante líneas, con ello ayuda para que se conozcan los canales de autoridad y responsabilidad.

Según Münch (2007), existen 6 tipos de organigramas, los cuales se presentan en la siguiente imagen.



En un **organigrama estructural** se muestran los nombres de cada área o departamento que forman parte de una cadena de mando. Indica los diferentes puestos, de manera que se conozca el grado de autoridad y responsabilidad. En la panadería de don Ramón, cuentan con un gerente y 4 departamentos: finanzas y recursos humanos, ventas,

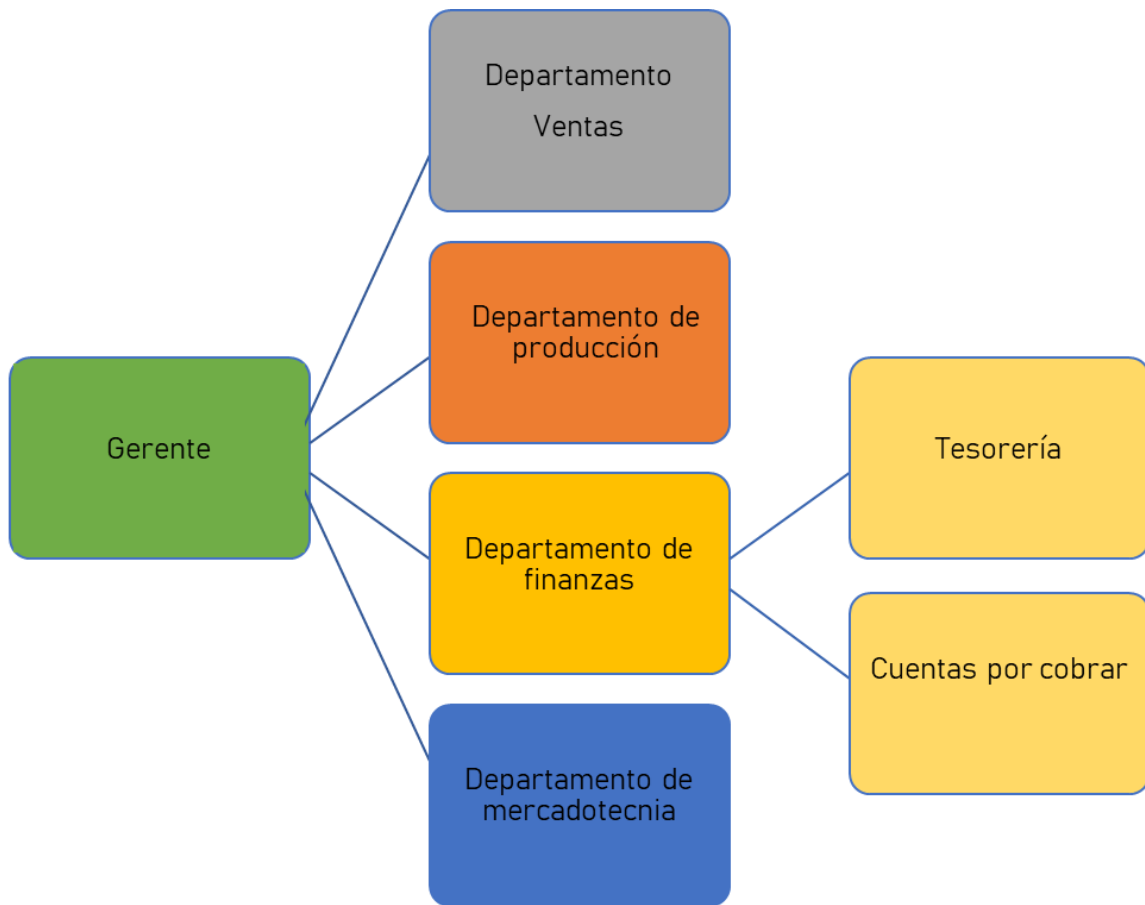
mercadotecnia y producción, donde el gerente es el de mayor jerarquía y tiene a su responsabilidad 4 departamentos.



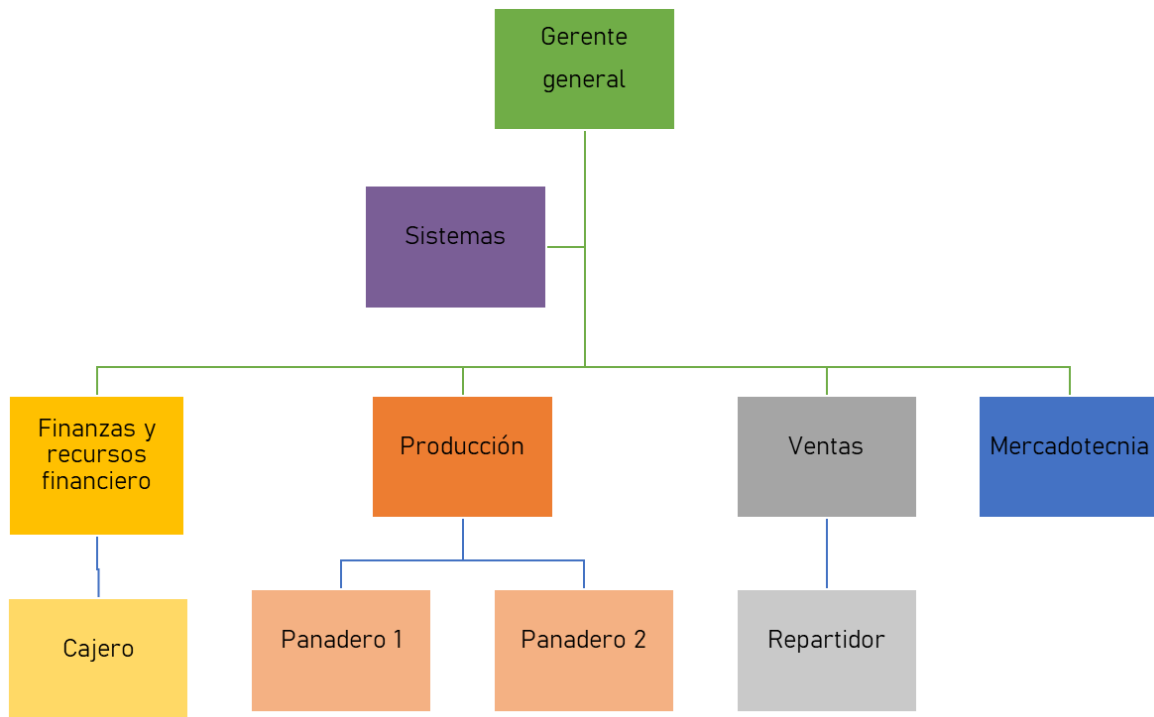
En un **organigrama funcional** se muestran, las funciones, las competencias y las atribuciones de cada departamento de una organización.



En el **organigrama horizontal** los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha, se basa en los procesos de trabajo autónomos y no en los niveles de jerarquía, estando todos ellos al mismo nivel.

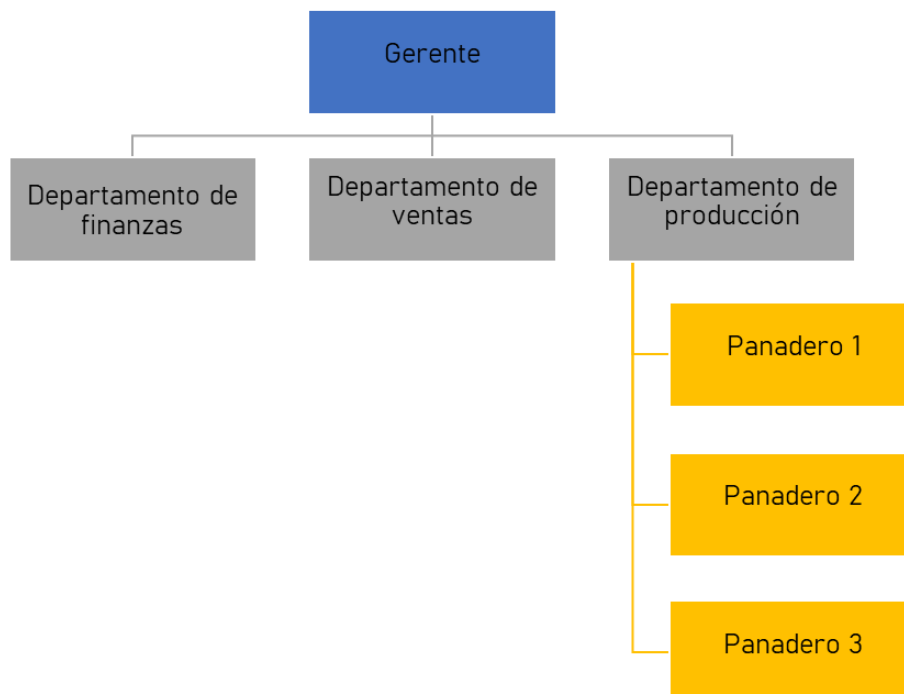


El **organigrama vertical** es aquel donde los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo, se muestra claramente la jerarquía de una empresa, desde los niveles superiores a los inferiores. Este tipo de organigrama es recomendado en empresas pequeñas y medianas. El organigrama vertical ayuda a tener mayor facilidad de comprensión a quien lo observa.



Para la panadería de don Ramón es conveniente utilizar este tipo de organigrama para que exista un mejor control de las actividades a realizar, así mismo ayuda para resolver eficientemente los problemas que se presenten en las actividades a realizar.

Los **organigramas mixtos** combinan, por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical. La de tipo vertical para mostrar la jerarquía de la empresa y la de tipo horizontal para los departamentos. Este tipo de organigramas se recomienda para empresas grandes donde existen departamentos y jefes de áreas.



En el **organigrama circular** los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia. Este tipo de organigrama es muy utilizado para evitar mostrar categorías jerárquicas, algo que sucede en otros como el vertical.



Para definir claramente las funciones, responsabilidades y procesos de una empresa o institución, la administración se apoya de herramientas como los manuales.

“Un manual es un documento, carpeta o folleto de fácil manejo, en el que se encuentra en forma detallada y sistemática información necesaria para auxiliar, guiar, orientar y uniformar la conducta y el trabajo a ejecutar por los miembros de una organización.” (Candelas, et al, s.f. p. 228)

Existen diferentes tipos de manuales, dependiendo de la información que contiene y sirven para que los dueños, socios, jefes de área, empleados, entre otros, conozcan de manera clara cómo opera la empresa, cuáles son las políticas, reglas internas, las funciones de cada área, el nivel jerárquico, ejemplo el manual de organización.



Manual de organización. Es el documento que contiene la información de la estructura organizacional de la empresa, se describen las relaciones de autoridad, las funciones asignadas a cada elemento de la organización, también se describen las tareas asignadas a cada miembro del organismo social, requisitos de los cargos o puestos.

El objetivo del manual de organización es proporcionar de manera ordenada, información básica de la empresa y funcionamiento de cada una de sus áreas o departamentos obligados para el aprovechamiento de los recursos y desarrollo de las funciones encomendadas.

Elementos que integran el manual:

1. **Identificación:** Se refiere a la carátula del Manual de Organización la cual da a conocer los datos más elementales como son:
 - Nombre de la empresa o entidad económica
 - Logotipo de la empresa u organización.
 - Fecha de elaboración o actualización del manual
2. **Contenido:** Aquí se presentan, a manera de resumen y con orden, los capítulos que integran el manual o los títulos que comprende. A efecto de unificar la presentación de estos documentos.
 - Título del Manual
 - La misión y visión.
 - Estructura de la organización.
 - Legislación o base legal.
 - Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)

En cuanto a lo abordado con anterioridad pudiste conocer que la fase de organización juega un papel indispensable dentro de cualquier organización o ente económico, sin importar el tamaño, porque al coordinar los recursos existentes dentro de la empresa, las jerarquías y las tareas claras de cada uno de los puestos en la empresa, van a servir para que no se dupliquen esfuerzos, exista eficiencia y que los clientes tengan satisfacción con lo que consumen. Al tener clientes satisfechos servirá a que recomienden a la empresa y esta a su vez siga expandiéndose o tenga más clientes y como resultado habrá una mayor utilidad.

Une con una línea cada tipo de organigrama con el concepto y la imagen que lo representa.

Circular

Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.



Mixto

Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.



Estructural

Se describen las funciones, las competencias y las atribuciones de cada departamento.



Vertical

Combina tanto el vertical como el horizontal



Horizontal

Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia a fuera.



Funcional

Muestra los nombres de cada área o departamento, parte de una cadena de mando, indica los diferentes puestos.



Elabora un organizador gráfico (cuadro sinóptico, mapa mental, mapa conceptual, etc.) que resuma lo que aprendiste en esta lección.

A large, empty rectangular box with a thin blue border, intended for the student to create a graphic organizer summarizing the lesson's content.



Autoevaluación

| Indicadores | ¿Puedo lograrlo? | ¿Tengo dudas? |
|---|------------------|---------------|
| Comprendo el concepto de organización. | | |
| Entiendo las ventajas de la fase de organización. | | |
| Sé cuáles son los principales elementos de la organización. | | |
| Comprendo el concepto de estructura organizacional. | | |
| Entiendo la definición de organigrama. | | |
| Conozco los diferentes tipos de organigramas. | | |
| Soy capaz de identificar los diferentes tipos de organigrama. | | |
| Conozco las principales características de cada tipo de organigrama. | | |
| Sé que los organigramas se pueden encontrar en los manuales de organización de una empresa. | | |
| Comprendo qué es un manual de organización. | | |
| Soy capaz de mencionar cuáles son los elementos que integran un manual de organización. | | |
| En el caso de que hayas respondido "Tengo dudas" en alguno de los indicadores, refiere el tema en que necesitas más asesoría. | | |



Te sugerimos consultar los siguientes recursos para facilitar tu práctica de asesoría académica

- Growp (2017), La estructura organizacional. [video] YouTube, Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=NpsfJIWNlg&t=25s> (consultado el 26 de Noviembre 2021)
- Kathy tips S (2014), Proceso administrativo-Organización-ESIL. [video] YouTube Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=K9D2jHNGDTg> (Consultado el 26 de Noviembre 2021)

Referencias

- Candelas, E., Hernández, F., Montero, G., García, M. E., García, M.P., y García, M. (s.f.) Licenciatura en administración: Fundamentos de Administración. UNAM-SUAyED http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/1/apunte/LA_1143_20016_A_Fundamentos_de_Administracion.pdf
- Münch (2007) Administración. <http://files.clases8.webnode.es/200000623-4eb8150ae0/Munch%20Galindo%20Lourdes%20-%20Administracion%20-%20Escuelas%20Proceso%20Administrativo.pdf>
- Reyes, A. (2004) Administración Moderna https://books.google.com.mx/books?id=TwnmlLyBJIYC&printsec=frontcover&dq=agustin+reyes+ponce&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=agustin%20reyes%20ponce&f=false
- Chiavenato (2009) Comportamiento organizacional https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf
- Richard L. Daft (2011) Teoría y diseño organizacional.
- <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Imágenes tomadas de:

- <https://pixabay.com/es/>

Lección 8. Podrías dirigir el barco



Explorando

Relaciona los siguientes conceptos con su significado y escribe sobre la línea la letra que corresponde a la respuesta correcta.

- | | | |
|-----------------------|-------|--|
| A) Líder | _____ | Camino o rumbo que se debe seguir para llegar a un lugar o lograr un objetivo. |
| B) Motivación | _____ | Habilidad que una persona tiene o desarrolla para influir e incentivar a otros a trabajar en equipo. |
| C) Emprendedor | _____ | Capacidad para elegir entre varias opciones o caminos para resolver problemáticas y diversas situaciones de la organización. |
| D) Liderazgo | _____ | Persona capaz de influir y motivar a otros para trabajar enfocados en el logro de un objetivo en común. |
| E) Dirección | _____ | Alguien que es capaz de descubrir una oportunidad de negocio o tiene la iniciativa para crear un proyecto novedoso. |
| F) Toma de decisiones | _____ | Es lo que impulsa y mueve a las personas para realizar algo en busca del logro de sus objetivos |



En las lecciones anteriores aprendiste sobre las dos primeras etapas del proceso administrativo, la planeación y la organización, en esta lección conocerás acerca de otra de las etapas, igual de importante y necesaria que las anteriores para el éxito de las organizaciones, se llama **dirección**.

Como sabes, la planeación es la que encabeza el proceso administrativo y es donde se da respuesta a la pregunta *¿qué se va a hacer?*, es decir, se definen los objetivos y se fijan las estrategias para alcanzarlos. Después en la etapa de organización puedes responder a preguntas sobre: *¿cómo se va a hacer?* y/o *¿quién lo hará?* porque es aquí donde se determinan las tareas que se requieren hacer para alcanzar lo planeado así como los puestos y las actividades específicas para cada uno; pues bien, en esta esta lección vas a conocer la etapa de **dirección**, es donde se lleva a cabo el cumplimiento de las dos primeras etapas y se da respuesta a *¿cómo se está haciendo?* y sobre todo **verificar que se lleve a cabo**.

¿Qué es dirección?

Según la definición de Pérez J. y Gardey A. (2010) la palabra dirección es la acción y efecto de dirigir, es decir **llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar**.



Por lo tanto, la dirección como parte del proceso administrativo es donde se dirige el rumbo que debe tomar la organización y ver que esta no se desvíe de su objetivo.

La dirección, es una de las etapas más importantes del proceso administrativo, es donde se aplican todos los conocimientos adquiridos para llevar a cabo la toma de decisiones y dirigir las acciones que se realizarán, buscando alcanzar los objetivos propuestos en la planeación, además su propósito es lograr que todos los miembros de la organización se involucren en todo el proceso y contribuyan al logro de dichos objetivos de la mejor manera.

¿Puede un barco dirigirse solo? Definitivamente la respuesta es no. Un barco necesita de un líder, alguien que tome el timón y dirija el camino que se seguirá para llegar a su destino. De la misma manera, toda organización sea cual sea su función o giro (una fábrica, una empresa comercial, una escuela, un hospital, un grupo de música etc.) requiere tener a alguien para dirigirla y llevarla a tener resultados exitosos, es por eso que la etapa de dirección equivale a ser el capitán de un barco.

De acuerdo con Marciaga, C. (2015) la etapa de la dirección es sumamente importante en las organizaciones porque a través de ella:

- Se pone en marcha lo establecido en la etapa de planeación y organización, ya que de nada sirve tener planes si estos no se llevan a cabo, es aquí donde se hacen realidad y no solo quedan en sueños.
- Se pueden mejorar la productividad de sus colaboradores y por consecuencia de la organización, mediante una buena coordinación del trabajo en equipo, una adecuada comunicación y motivación efectiva.
- Se pueden lograr equipos de trabajo competentes mediante la integración de los colaboradores, trabajando por el mismo objetivo y con confianza mutua lo que se refleja en la calidad de la organización.
- Se puede lograr una mejor actitud de sus colaboradores dentro de la organización.

En el caso de la panadería *“Los tres tristes tigres”*, en la etapa de planeación Don Ramón reunió a sus colaboradores y mediante una lluvia de ideas obtuvo información y así buscar estrategias para mejorar el negocio, además realizó un análisis FODA para tener un diagnóstico de la situación interna y externa de esta microempresa, también mediante una Gráfica de Gantt se pudieron planear y programar de forma organizada las tareas y actividades para ver su cumplimiento. Por otra parte, en la etapa de organización, analizó los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes de los integrantes de la empresa para asignar las tareas y responsabilidades por orden jerárquico mediante un organigrama.

A Don Ramon como responsable y líder de esta microempresa le corresponde dirigir las acciones que pondrá en marcha para mejorar la situación de la microempresa que surjan de la lluvia de ideas y el análisis FODA mencionados en el párrafo anterior, poniendo en práctica sus habilidades como líder para que todos los miembros de la organización realicen las funciones y tareas asignadas y se involucren en todo el proceso de la mejor manera, apoyándose en los elementos de la dirección, que son:



Toma de decisiones

Es una de las acciones requeridas por la Dirección ya que toda organización presenta en diversos momentos de conflictos o situaciones que requieran ser atendidas antes de que se convierta en una emergencia, es aquí cuando la acertada toma de decisiones es necesaria, es decir se requiere elegir adecuadamente entre varias opciones que puedan ser útiles o que tenga mayor beneficio al resolver cualquier situación que se presente. Para tomar cualquier decisión se debe seguir un proceso en donde se analice el problema, se investigue sobre el problema, se vean las alternativas que se tienen, evaluar las ventajas y desventajas al decidir por uno u otra alternativa y finalmente tomar la decisión.

Los pasos básicos del proceso para la toma de decisiones son los siguientes:




Esquema tomado y adaptado de: <http://calidadtic.blogspot.com/2012/06/2-herramientas-para-la-toma-de.html>

Don Ramón, quien es el propietario y gerente de la panadería “los tres tristes tigres” mediante una lluvia de ideas (vista en el capítulo 6 en la etapa de planeación) obtuvo información relevante sobre diversos problemas que se tendrán que atender para mejorar la situación de la microempresa, esa información fue la siguiente:

- El producto final no tiene una buena textura y el sabor es regular.
- Se debe capacitar al personal para mejorar el sabor del pan.
- Comprar insumos de mejor calidad.
- Crear otras líneas de productos para llegar a otro tipo de consumidores, por ejemplo, pan libre de gluten para personas con restricciones alimenticias o enfermedades como diabetes.
- Crear un programa publicitario que abarque redes sociales, promociones y descuentos para poder mostrar a los clientes que los precios son más bajos con respecto a la competencia.
- Ofrecer entregas a domicilio.
- Implementar un área para recolección rápida de pedidos.
- Colocar una máquina de café.
- Brindar un trato más cordial a los clientes.

El propietario como gerente, después de analizar los resultados obtenidos de la lluvia de ideas elaborado en la lección 6, ahora tendrá que evaluarlos y clasificarlos para ver las alternativas de solución y así poder elegir cuales serán posibles de realizar y el orden en

que estos problemas se deben de atender asignándoles un orden de prioridad. Quedando de la siguiente manera:

|  Resultado de la toma de decisiones | Orden de prioridad |
|--|---------------------------|
| Crear un programa publicitario que abarque redes sociales, promociones y descuentos para poder mostrar a los clientes que los precios son más bajos con respecto a la competencia | 1 |
| Se debe capacitar al personal para mejorar el sabor del pan. | 2 |
| Comprar insumos de mejor calidad. | 3 |
| Brindar un trato más cordial a los clientes. | 4 |
| Crear otras líneas de productos para llegar a otro tipo de consumidores, por ejemplo, pan libre de gluten para personas con restricciones alimenticias o enfermedades como diabetes. | 5 |
| Ofrecer entregas a domicilio. | 6 |
| Colocar una máquina de café. | 7 |

Motivación

Sin duda alguna, todo ser humano requiere de algo (un motivo) que lo impulse y lo mueva para lograr un objetivo. Sin embargo en una organización, no a todos sus colaboradores les motiva o impulsan las mismas cosas, es por eso que para la Dirección, conocer lo que motiva a las personas que se dirige es de suma importancia, por ejemplo, para algunos tener un trabajo bien remunerado para cubrir sus necesidades básicas de alimentación, vestido y cuidado de su salud, es lo que busca en un trabajo o equipo, mientras que para otros su motivación para realizar con ánimo su trabajo es el reconocimiento, el posicionamiento o tener buenos compañeros. Una herramienta útil para medir si sus colaboradores están motivados o satisfechos y analizar sus necesidades, son las encuestas de satisfacción, en donde cada trabajador responde una serie de preguntas sencillas y en base a los resultados se buscan estrategias para mantener motivado al personal.

En la panadería “Los tres tristes tigres”, después de atender algunas de las situaciones detectados en la lluvia de ideas en la lección 6 de la etapa de planeación como son: crear un programa publicitario, capacitar al personal, comprar insumos de mejor calidad, brindar un trato más cordial a los clientes, crear otras líneas de productos, ofrecer entregas a domicilio y colocar una máquina de café, las ventas se han ido recuperado, sin embargo, no se han logrado alcanzar las metas esperadas, por lo que el propietario y gerente Don Ramón, trata de saber qué sucede ya que nota a su personal muy desmotivado porque a pesar de los avances obtenidos ellos consideran que su situación laboral continua, incluso existe el temor hasta de perder su empleo, por lo que tiene que tomar cartas en el asunto para mejorar esta situación, así que decide aplicar una sencilla encuesta de satisfacción a sus colaboradores para poder averiguar cómo motivarlos.

| Encuesta de satisfacción | | | | |
|--|---------------------|----------------------|----------------------|--|
| Qué tan satisfecho está... | Muy satisfecho 😊 | Poco satisfecho 😞 | Nada satisfecho 😞 | Estrategias para mejorar la motivación |
| Con el trabajo que realiza | 45% | 15% | 40% | Probar a algunos de los colaboradores en otro puesto para ver si se puede desempeñarlo mejor. |
| Con su salario | 30% | 40% | 30% | Realizar un compromiso de incrementos en sueldos si las condiciones de la microempresa mejoran en un plazo de 2 meses. |
| Con las personas con quienes trabaja | 90% | 10% | 0% | En vista de los resultados obtenidos no se aplicará por lo pronto ninguna estrategia. |
| Con los estímulos y reconocimiento que se le da por su trabajo | 30% | 40% | 30% | Proponer estímulos al empleado del mes (según el incremento en su productividad, puntualidad etc.). |
| Con la importancia que se les da a sus opiniones | 30% | 30% | 40% | Escuchar, tomar en cuenta las opiniones, someterlas a votación y ponerlas en práctica. |
| Con la comunicación interna | 25% | 20% | 55% | Establecer una herramienta que ayude a comunicarse mejor y más rápidamente de manera interna. |

Comunicación

La comunicación es especialmente importante en la dirección ya que es por medio de ella como se intercambia información, pensamientos, hechos, opiniones e ideas, además por medio de ella se puede generar la confianza y las buenas relaciones en el equipo de trabajo. Comunicarse de manera adecuada y clara puede originar un cambio positivo en una organización de varias maneras, por ejemplo al mejorar el desempeño de sus colaboradores al sentirse confiados y comprender mejor lo que se espera de él y su trabajo, así mismo un directivo puede tomar mejores decisiones al obtener información útil para la toma de decisiones. Para ello se puede hacer uso de las herramientas de comunicación que sean más adecuadas para la organización: comunicación directa, chats, correos, otros.

Continuando con la meta de recuperar sus ventas, Don Ramón, gerente general de la panadería “Los tres tristes tigres”, después de aplicar la encuesta de satisfacción, mostrada anteriormente en el elemento de motivación, se dio cuenta, que uno de los aspectos en los que estaban menos satisfechos sus colaboradores (55% de insatisfacción) era en la forma en que se comunicaban de manera interna, ya que, si tenían

dudas sobre su trabajo o una emergencia, no podían preguntar rápidamente para resolverlas, por lo que decidió crear grupos de WhatsApp del personal como estrategia para mejorar la comunicación y obtener respuestas oportunas.



Grupo Área de Gerencia y Finanzas

Objetivo: Tener información de las finanzas de la panadería para con base en ellas tomar decisiones más acertadas.



Grupo Área De Producción y Ventas

Objetivo: Tener información de forma rápida y puntual sobre el volumen de ventas para así aumentar o disminuir la producción de pan diaria.



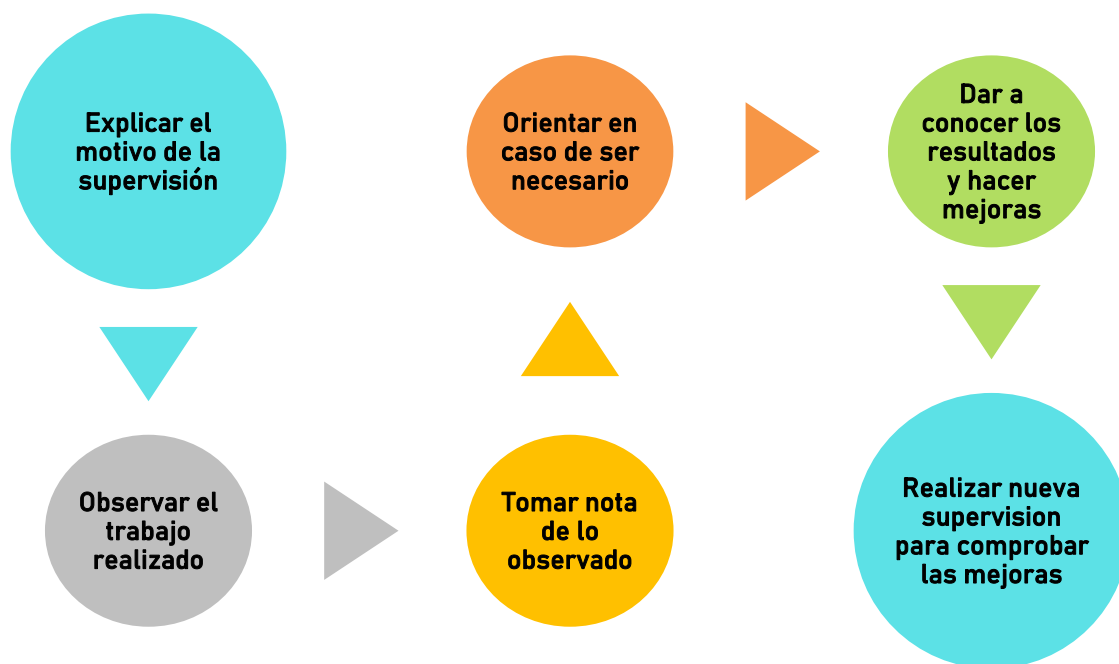
Grupo General de la Panadería

Objetivo; Estar todos informados sobre lo que pasa en la empresa y tomar de decisiones en conjunto).

Supervisión

Consiste en verificar y guiar las acciones realizadas por los miembros de una organización buscando que estas se lleven a cabo de manera adecuada, es decir, de nada sirve que se indique el rumbo que se va a seguir o señale las acciones que se harán para alcanzar los objetivos, si no se cerciora o se supervisa que todo se esté llevando al pie de la letra para evitar errores o en caso de no ser así, hacer los ajustes que se requieran para lograr los objetivos deseados.

El gerente de “Los tres tristes tigres” continúa tratando de mejorar la situación de su microempresa, por lo que también consideró necesario realizar visitas a las diferentes áreas de trabajo de la panadería para supervisar lo realizado por sus colaboradores y así saber si todo se está realizando de la manera adecuada y que los canales de comunicación entre los empleados fueran los idóneos, con esta supervisión pretende no se vea asegurarse que esto no se vea reflejado como una baja en la las ventas y en caso de observar algún problema buscar una posible solución apoyándolos y motivándolos para corregir cualquier fallo. Decidió primero establecer los pasos que seguiría para realizar su supervisión.



Posteriormente inicio su supervisión con una de las principales áreas de la compañía, el área de producción, por lo que realizó una pequeña lista de aspectos que observaría, siendo los resultados los siguientes.

| Aspectos para observar | Siempre | Algunas veces | Nunca | Qué se hará |
|--|---------|---------------|-------|---|
| ¿Los trabajadores acuden a trabajo limpios y con el uniforme adecuado? | ✓ | | | |
| ¿Usan los accesorios de protección e higiene? (guantes para hornos, gorro, mandil, zapatos adecuados)? | | ✓ | | Concientizar sobre la importancia y las consecuencias de no usarlo. |
| ¿Las áreas y mesas de trabajo están limpias y ordenadas? | | ✓ | | Supervisar al inicio y final de la jornada la limpieza y el orden. |
| ¿Los utensilios de trabajo están limpios y ordenados? | ✓ | | | |
| ¿Los hornos y refrigeradores están limpios, sanitizados y funcionan correctamente? | ✓ | | | |
| ¿Existe buena comunicación y armonía entre los trabajadores de esta área? | | | ✓ | Establecer reglas de convivencia. |
| ¿Trabajan en equipo? | | ✓ | | Integrar y promover el ambiente de colaboración. |

Liderazgo

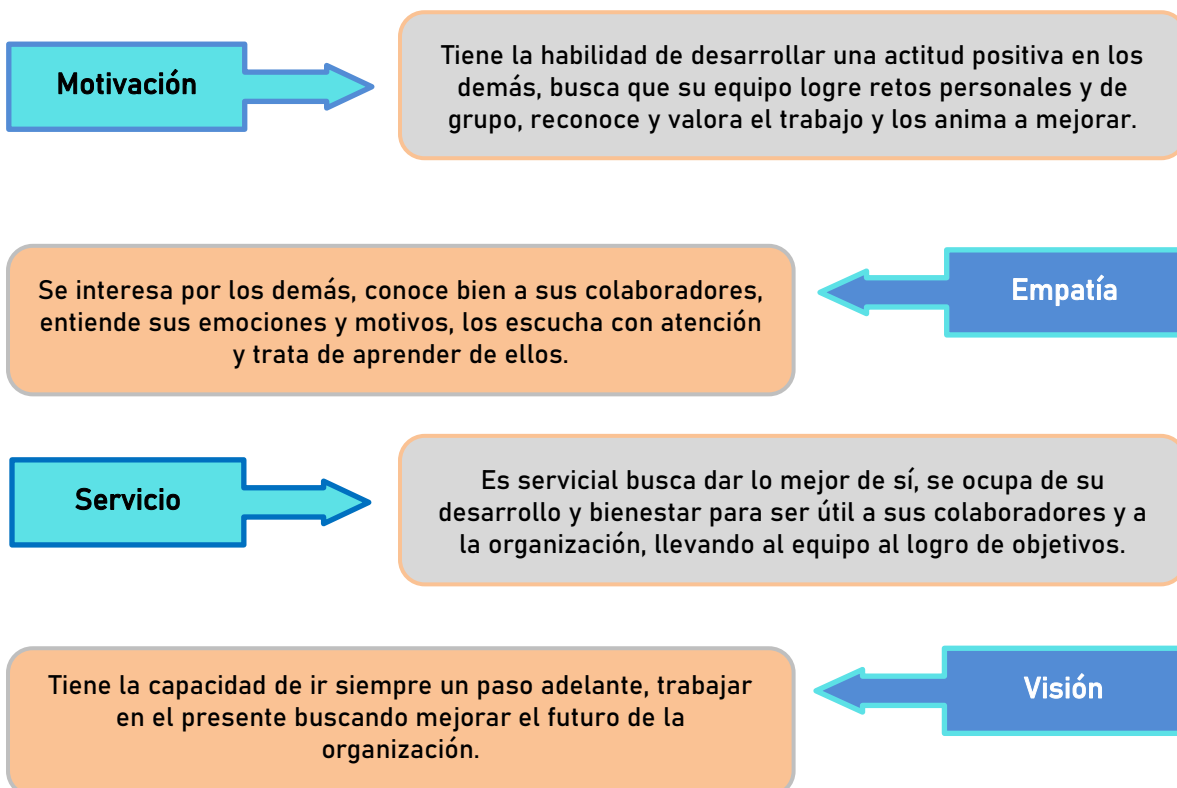
El liderazgo es otro elemento muy importante por lo que se explicará de forma más amplia. El liderazgo en las organizaciones lo debe desarrollar principalmente quién está al frente de ella, por ejemplo: un gerente o jefe de un área en el caso de una empresa, un director, un jefe de departamento o representante del personal en el caso de una institución.

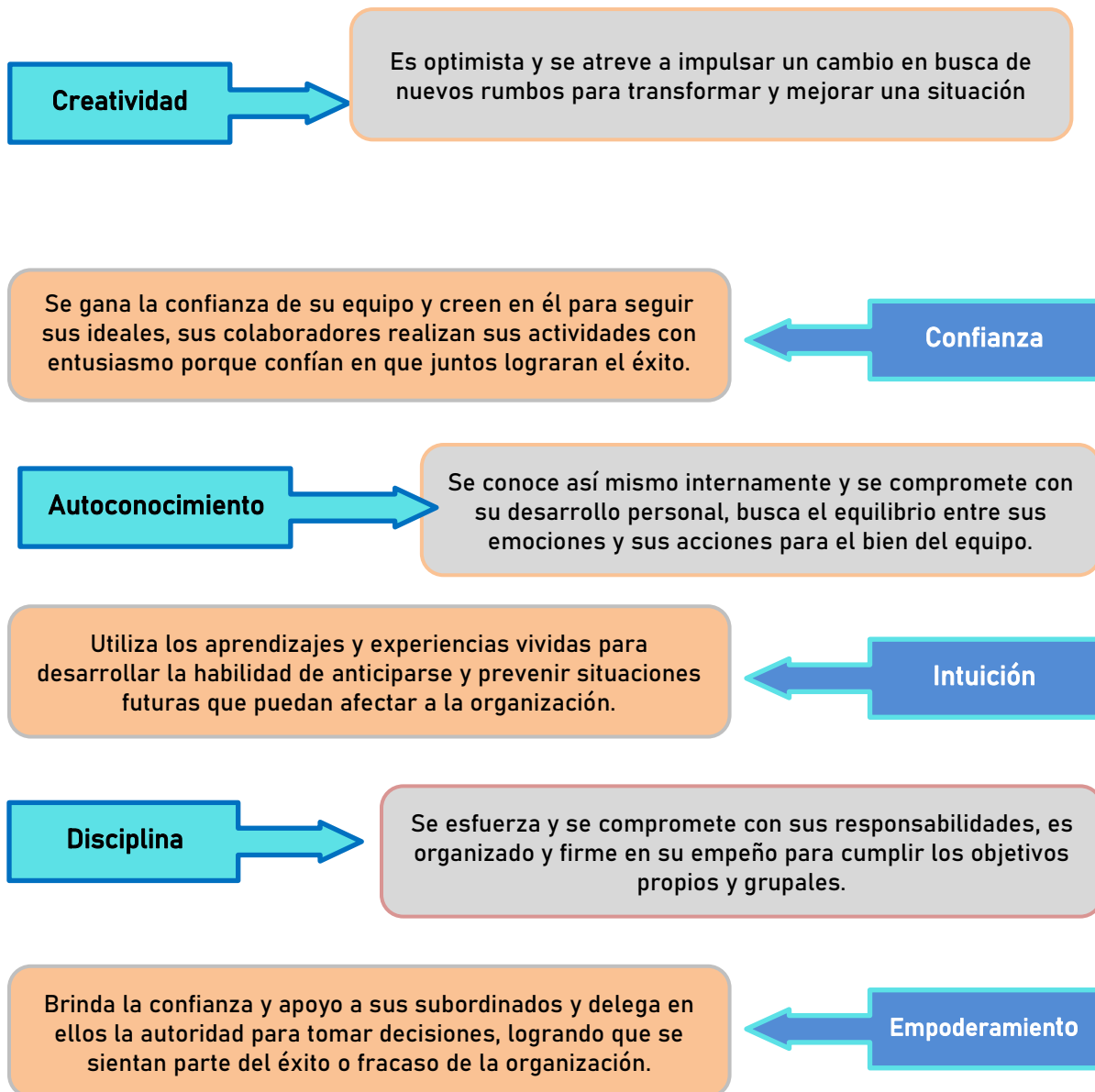


Quien asume la posición de líder es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo que lidera, por lo que es alguien que inspira a alcanzar las metas propuestas. Si bien el liderazgo se ve mayormente reflejado en el mundo empresarial, en realidad los líderes surgen en cualquier ámbito y en cualquier grupo de personas que busquen un fin común, puede surgir un líder que busque impulsar a los demás a que las metas y objetivos se logren de manera más

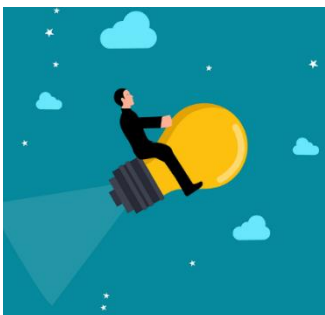
organizada, además de corregir el camino en caso de que esos objetivos no se estén cumpliendo.

Se puede definir el **liderazgo** como la habilidad que una persona tiene para influir sobre otras, lo que permite que realicen su trabajo o actividad de forma entusiasta buscando lograr un objetivo en común. A la persona que ejerce el liderazgo se le conoce como líder, este debe reunir algunas de las características que se muestran en el siguiente esquema.





En la panadería “Los tres tristes tigres” que es una empresa familiar desde el inicio de este negocio los trabajadores y miembros de la familia consideraron que Don Ramon sería un buen líder ya que es una persona que los motiva a trabajar en su día a día, siempre llega primero al trabajo demostrando con su ejemplo la disciplina que deben de seguir en su trabajo, es capaz de empatizar con todos los trabajadores al momento que ellos le comentan sus problemas lo escucha con atención y le brinda apoyo cuando está en sus manos hacerlo, es una persona servicial muy creativa y tiene una visión de hacia donde quiere llevar el negocio, tiene una confianza en sí mismo ya que se conoce y conoce lo que le rodea, generándole una intuición para los negocios, lo que le permite tener la capacidad de delegar las actividades cotidianas de la empresa para que esta funcione aún en su ausencia.



El espíritu emprendedor

Ya sea de manera independiente o bien dentro de las organizaciones, se pueden encontrar personas inquietas e innovadoras, que les gusta asumir retos y que tienen muchas de las características de un líder, esas personas, se puede decir que han desarrollado un espíritu emprendedor.

Cuando se habla del espíritu emprendedor se cree simplemente que se trata de alguien con la capacidad de crear una empresa o negocio y aunque esto es parte de ello, el espíritu emprendedor más bien se trata de una *actitud*, porque son características de alguien que es positivo u optimista, capaz de transformar sueños e ideas en realidades, tiene ganas de progresar o bien ayudar a otros con el propósito de su proyecto.

“Una persona con Espíritu Emprendedor es aquella que se siente capaz de llevar a cabo un proyecto que es rechazado por una gran mayoría, es capaz de luchar ante cualquier problema que se le atraviesa y no le teme al fracaso, además, es muy hábil para convencer a otros del éxito de su idea y logra formar un excelente equipo de trabajo”. (FAUTAPO, 2016)

Cualquiera puede desarrollar el espíritu emprendedor, tanto niños, jóvenes como adultos lo pueden hacer, los emprendedores no son personas súper dotadas, si no personas comunes, solo es necesario que cada uno conozca sus capacidades y habilidades, mirar a su alrededor y descubrir qué o en dónde hay una necesidad que satisfacer.

Cualquiera que sea el motivo que te impulsa a ser un emprendedor, se debe de estar consciente que no solo es la intención o el sueño de emprender, también se requiere capacitación sobre lo que se quiere emprender, además de desarrollar algunas habilidades necesarias para asegurar un mayor éxito en lo que se emprenda, algunas de esas ellas son:



- Pasión por lo que se emprende
- Visión sobre la meta que se quiere lograr
- Determinación y coraje para enfrentar situaciones
- Tomar decisiones oportunas y firmes
- Capacidad para asumir riesgos
- Creatividad e innovación en sus proyectos para lograr diferenciarse de otros (ya sea un proyecto nuevo o mejorar uno ya establecido)

Don Ramón vive en una comunidad llamada El pistacho, la cual hace algunos años no contaba con mucha actividad comercial y las personas tenían que trasladarse a diferentes lugares para comprar los productos necesarios para satisfacer sus necesidades.

María Fernanda, la hija de don Ramón terminó sus estudios en gastronomía y comenzó a elaborar panes para el consumo de su familia. Don Ramón empezó a visualizar una oportunidad de negocio ya que en el pueblo no había una panadería y la gente debía trasladarse hasta la Ciudad más cercana para adquirir este producto. Además, se dio cuenta que los integrantes de su familia tenían conocimientos en distintas áreas, por ejemplo, su esposa en el área financiera, Ana Paula, su otra hija estaba estudiando mercadotecnia y, así identificó las fortalezas de algunos miembros de su familia y comenzó

a realizar un plan para generar una opción de autoempleo de su núcleo familiar y obtener ingresos para todos.

Cuando les presento la propuesta para emprender una panadería no todos estuvieron seguros, pero Don Ramón los motivó y les mostro los beneficios de tener un negocio propio y, así surgió la panadería “Los tres tristes tigres” que después de algún tiempo se hizo famosa en los alrededores por el sabor y calidad de sus panes.

La dirección como parte del proceso administrativo es común lo lleve a cabo el gerente, quien es un profesionista y administrador de una empresa, pero también puede ser ejercida por el propietario si alguien decide emprender tu propio proyecto. Las personas conforme van creciendo buscan ubicarse en el mercado laboral ya sea como profesionistas que brindan sus conocimientos y servicios dentro una organización o bien generando su propio empleo. Los primeros buscan un trabajo con un sueldo, prestaciones, servicio médico, vacaciones, entre otros beneficios. Los segundos se visualizan siendo su propio jefe y buscan nuevos retos y oportunidades para obtener mayores ingresos quienes son conocidos como emprendedores.

El espíritu emprendedor es una actitud natural, los emprendedores son personas con mucha creatividad, inquietas, curiosas, les gusta correr riesgos o aventurarse a probar nuevas oportunidades.

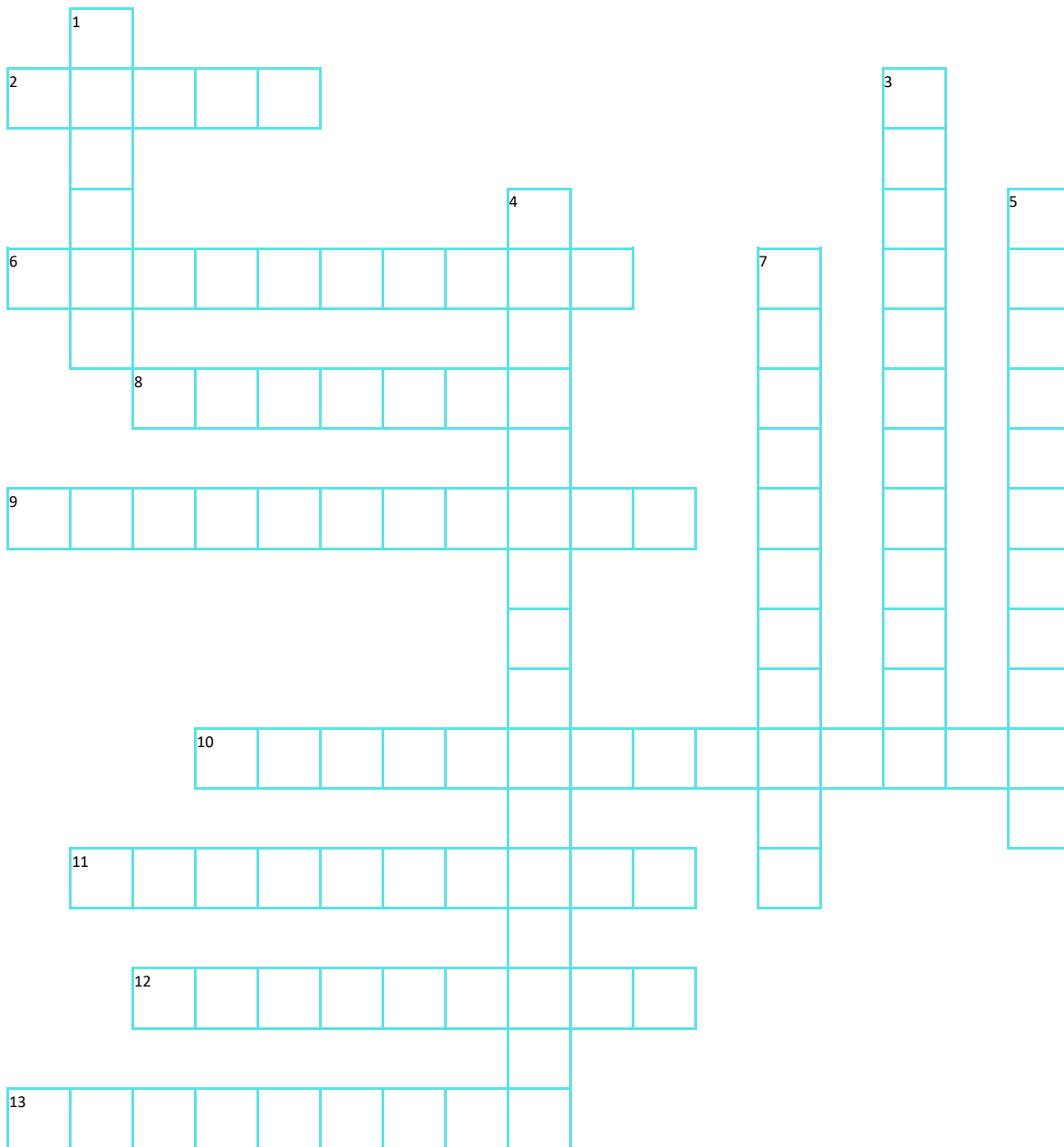
¿Por qué es importante emprender?, Ser emprendedor, te ofrece nuevas oportunidades para obtener una mejor calidad de vida ya sea al interior de una organización o iniciando tu propio proyecto, con lo que además ayudarás a otros al crear nuevas fuentes de empleo. Los tiempos actuales requieren de personas con espíritu emprendedor para satisfacer las necesidades que constantemente surgen en la sociedad y apoyar al progreso y prosperidad de su entorno.

Para ello requieres decidir y dirigir el rumbo de a dónde quieres llegar, lo que se necesita es solo un poco de entusiasmo, decisión y viento a favor, así que solo recuerda... ¡Tú podrías dirigir el barco!



Practicando

Resuelve el siguiente crucigrama, encontrando la palabra que defina a cada uno de los conceptos que se analizaron en esta lección.







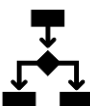
HORIZONTALES

2. Alguien capaz de influir y motivar a otros para trabajar en equipo para lograr un bien común.
6. Actitud positiva que impulsa y anima a lograr las metas.
8. Interesarse por los demás, conocer bien a sus colaboradores, entender sus emociones y motivaciones.
9. Impulsar un cambio en busca de nuevos rumbos para transformar y mejorar una situación.
10. Brindar confianza y apoyo a los subordinados y delegar en ellos la autoridad para tomar decisiones.
11. Esforzarse y comprometerse con las responsabilidades, ser organizado y firme en su empeño.
12. Utilizar los aprendizajes y experiencias vividas para anticiparse y prevenir situaciones futuras que puedan afectar a la organización.
13. Dirigir el rumbo que debe tomar la organización y ver que esta no se desvíe de su objetivo.

VERTICALES

1. Ir siempre un paso adelante, trabajar en el presente buscando mejorar el futuro de la organización.
3. Intercambio de información e ideas entre dos o más personas.
4. Elegir entre varias opciones la más adecuada.
5. Alguien que asume riesgos, es visionario, innovador, positivo, capaz de transformar sueños en realidades.
7. Verificar y guiar las acciones realizadas por los miembros de una organización para que se lleven a cabo de manera adecuada.

Analiza la siguiente situación y ordena los pasos del 1 al 5 para tomar decisiones conforme al proceso correspondiente. Escribe los números en los círculos.

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
|  <p>Tienda 1: Ventaja: Ahorro dinero Desventaja: Me quedo sin capital para una emergencia.</p> <p>Tienda 2: Ventaja: Puedo pagarla poco a poco sin descapitalizarme Desventaja: Pagaré más al final</p> | <p>Necesito una computadora nueva para mis clases</p>  |  <p>No cuento con tanto dinero por ahora, comprare en donde la ofrecen a meses</p> | <p>Investigo sobre las tiendas donde puedo encontrar la que necesito, cuáles son los precios y tipo de créditos.</p>  |  <p>Tienda 1: Menor precio, pero tengo que pagarla al contado Tienda 2: Mas costosa, pero puedo pagarla en un plazo de 12 meses</p> |
|--|---|---|--|--|



Analiza el siguiente caso y responde las preguntas que se te plantean.

Ricardo trabaja como despachador en una estación de servicio de una importante cadena de gasolineras. Le gusta su trabajo y es siempre muy amable con los clientes, por lo que algunos de ellos prefieren llenar el tanque de gasolina de su carro en donde está despachando, aun cuando en otras tomas estén menos carros esperando, ya que además del buen trato siempre da un extra en su trabajo, checando de manera rápida y eficiente el aire de las llantas, limpiando el cristal o revisando el aceite y cuando no está muy ocupado apoya a compañeros que están en otras tomas de gasolina.

A los oídos de los socios de dicha gasolinera, ha llegado la información sobre la eficacia y buen rendimiento del trabajo de Ricardo, por lo que, han considerado prescindir de los servicios de uno de los empleados ya que Ricardo bien pudiera hacer el trabajo de dos despachadores.

Cuando escuchan el rumor de un posible despido los compañeros de Ricardo se sorprenden y se sienten temerosos de que alguien pueda perder su trabajo, además que con un despachador menos su carga de trabajo será mayor. Después se dan cuenta que esa decisión los socios la están tomando por la capacidad de trabajo que ha demostrado Ricardo y que ha puesto en evidencia que los demás no han mostrado la misma capacidad. Todo esto ha provocado celos en los compañeros de Ricardo por lo que lo tratan con indiferencia y lo han incluso aislado provocando un ambiente de mucho estrés para Ricardo quien ha bajado su rendimiento y por ende el trato a hacia sus clientes no es el mismo. Todo esto se ha reflejado en la baja en las ventas de esta estación de servicio y ha ocasionado pérdidas que equivalen incluso al sueldo de dos nuevos despachadores.

Si tu fueras uno de los socios(as) y te acabas de enterar de esta situación sobre el ambiente laboral y las pérdidas en clientes y dinero que se están teniendo...

1. ¿Qué harías para evitar que se deteriore más el ambiente laboral?

2. ¿Qué acciones de motivación tomarías para Ricardo y sus compañeros?

3. ¿Qué harías para recuperar las ventas y a los clientes?



Autoevaluación

| Indicadores | ¿Puedo lograrlo? | ¿Tengo dudas? |
|---|------------------|---------------|
| Comprendo qué es dirección. | | |
| Identifico en que consiste la tercera etapa del proceso administrativo: la dirección. | | |
| Distingo los elementos de la dirección. | | |
| Reconozco lo que es liderazgo. | | |
| Analiza el significado del espíritu emprendedor y la importancia de emprender. | | |
| Utilizo los pasos básicos del proceso de toma de decisiones. | | |
| En el caso de que hayas respondido "Tengo dudas" en alguno de los indicadores, refiere el tema en que necesitas más asesoría. | | |



Investigando

Te sugerimos consultar los siguientes recursos para facilitar tu práctica de asesoría académica:

- wOrNz HG (2015) Proceso Administrativo (Dirección). [video] YouTube. Recuperado de <https://youtu.be/ZBBBoDqTiPI> consultado el 03 de noviembre de 2021.
- Full Perception (2017) Como ser un buen líder-5 estrategias de liderazgo [video] YouTube. Recuperado de <https://youtu.be/16z28DjRTAA> consultado el 04 de noviembre de 2021.
- Proyecto 891-Convenio 1169 Universidad de la Salle (2015) video 1 espíritu emprendedor [video] YouTube. Recuperado de <https://youtu.be/FEL6iDCimLU> consultado el 03 de noviembre de 2021

Referencias

- Barragán Gerardo (2021). La Dirección como etapa del proceso administrativo <https://sendasdexito.com/la-direccion-como-etapa-del-proceso-administrativo/>
- Christian Marciaga (2015), Importancia de la dirección en las organizaciones. Emprendices, <https://www.emprendices.co/importancia-de-la-direccion-en-las-organizaciones/>
- Enfermeriacelayane (2018). Unidad didáctica 3: Proceso administrativo. Nodo Universitario <https://blogs.ugto.mx/enfermeriaenlinea/unidad-didactica-3-proceso-administrativo/>
- FAUTAPO (2016) Espíritu Emprendedor. https://formaciontecnicabolivia.org/sites/default/files/publicaciones/emprendimientos_productivos.pdf
- EUDE Business School (2019) Características del emprendedor. <https://www.eude.es/blog/10-caracteristicas-del-buen-emprendedor/>
- López, J. F. (2019). Etapas del proceso Administrativo. Economipedia <https://economipedia.com/definiciones/etapas-del-proceso-administrativo>
- Pérez J. y Gardey A. (2010) Definición de Dirección. <https://definicion.de/direccion/>
- Pérez, J., Gardey, A. (2008), Definición de Liderazgo. <https://definicion.de/liderazgo/>

Imágenes tomadas de:

- <https://www.freepik.es/>
- <https://pixabay.com/es/>

Lección 9. Mantengamos el control



Explorando

Subraya las palabras del recuadro que se asocian con la etapa de control del proceso administrativo. Después búscalas la sopa de letras.

| | | | |
|-------------|----------------|-------------|------------|
| Actividades | Predecir | Mejorar | Indicador |
| Control | Retroalimentar | Administrar | Medición |
| Guiar | Organizar | Plan | Comunicar |
| Detectar | Anticipar | Problemas | Establecer |
| Estándar | Corrección | Solucionar | Metas |





En las lecciones anteriores aprendiste acerca de las etapas del proceso administrativo y sus principales características y funciones y, en esta lección abordarás lo referente a la última etapa de dicho proceso: el control.

El propósito principal de la etapa de control es que los planes tengan éxito, es decir que a través de este se vigila que las actividades no se desvíen del camino para lograr la meta.

El control es la función que cierra el círculo del proceso administrativo y sirve para dar retroalimentación. Su función es establecer medidas y correcciones con el fin de asegurar que los objetivos fijados se estén logrando; así que importante que el plan sea lo más claro posible, completo y ordenado.

El control es necesario para medir el progreso o el avance de los proyectos planeados y, y ayuda a identificar posibles desviaciones.



El control se utiliza para:

- Conocer si se están logrando los objetivos
- Detectar fallas o errores
- Mejorar la coordinación
- Establecer un mejor sistema de comunicación
- Predecir algún problema
- Solucionar problemas detectados, etc.

Por ejemplo, en la panadería “Los tres tristes tigres”, en la etapa de planeación don Ramón decide establecer como meta de producción diaria 200 panes para personas con diabetes y pan libre de gluten, elaborados con una receta especial con ingredientes saludables. Ha proyectado que se elaboren 50 piezas cada 2 horas en una jornada laboral de 8 horas diarias. Al final del mes el resultado indica que no se cumplió el objetivo, y no se elaboraron los panes diarios como se había estipulado. En este caso, se debe hacer una revisión y encontrar la razón para poder establecer acciones correctivas.

Cuando se analizan las razones del por qué no se llegó a la meta establecida, es básica esta información puesto que a través del control se podría reiniciar el proceso de planeación si fuera necesario. Incluso en la etapa del control se puede dar el caso de que se reformulen los planes, se mejore la etapa de organización, la del liderazgo y/o se modifiquen los objetivos.

En caso de la panadería se pueden encontrar muchas actividades que se hicieron incorrectamente, se deben analizar a profundidad para encontrar las causas u obstáculos que impidieron llegar a la meta establecida: elaborar 200 piezas de panes saludables por día.

Cuando se detectan desviaciones, fallas o problemas para lograr los objetivos, es necesario corregir apropiadamente para encauzar hacia los resultados establecidos, un **sistema de control** correcto debe hacer posible detectar a tiempo las acciones incorrectas, las correcciones dependen de lo que se detecte que está mal, lo importante es darle solución a tiempo y evitar o quitar lo que está impidiendo avanzar en el plan. La función de esta etapa es garantizar que los objetivos y los planes se logren. (Koontz, et al., 2012)

Existen tres tipos de controles muy básicos y sencillos es común aplicarlos, incluso en la planeación, organización y el liderazgo. Estos controles se clasifican de la siguiente manera:

- Control previo



Este tipo de control tiene como objetivo anticiparse a la posibilidad de acciones que estén fuera del camino para el logro de los objetivos, trata de disminuir riesgos, se enfoca en que tanto en el plan, organización y liderazgo no tengan obstáculos, ya sea por materiales, tiempo, recursos económicos, trabajadores o cualquier recurso que necesite el proyecto, el equipo de trabajo o la empresa. Este tipo de control busca evaluar que todos estos recursos estén en las condiciones óptimas en el tiempo adecuado, y corrige a tiempo todo lo que puede generar problemas futuros.

En el caso de la panadería se busca tener anticipadamente todas las materias primas en tiempo y cantidades necesarias para la elaboración del pan, así como el número de personas adecuadas que estarán elaborando la cantidad de pan previsto en la planeación, es por ello por lo que los panaderos tienen listas de cotejo para verificar que cuentan con los ingredientes necesarios para trabajar y deben utilizarlas antes de iniciar con la preparación de la masa.

| Materias primas para elaborar 100 piezas de pan | | | |
|---|----------|------------------|-------|
| Ingredientes | Cantidad | Unidad de medida | Si/No |
| Harina sin gluten | 5 | kilogramos | |
| Agua | 1 | litros | |
| levadura | 4 | paquetes | |
| Mantequilla | 300 | gramos | |
| Almidón | 30 | gramos | |
| Sal | 30 | gramos | |

- Control concurrente

Cuando las actividades ya están en marcha y se está ejecutando el plan, la organización y liderazgo, se supervisa a cada una de las etapas e implica la regulación de las actividades y se asegura de verificar que se están cumpliendo con los niveles establecidos de aceptación del proyecto y que éste se está desarrollando de manera óptima en cada una de las actividades, esto ayuda a detectar fallas que pueden perjudicar la eficiencia y eficacia del plan.

Por ejemplo, al estar en marcha la producción de pan, el líder del equipo vigila que los procesos para la elaboración del pan sean los adecuados, que tengan las medidas de higiene necesarias, que los productos finales sean de buena calidad (textura, color, tamaño) y que los tiempos empleados en cada proceso de producción cumplan con lo establecido. Esto se puede hacer usando una bitácora que se muestra a continuación, en la cual diariamente se observa que el proceso para cada estilo de pan sea el correcto:

| Código de estilo de pan | Tipo de pan | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes |
|---|-------------|-------|--------|-----------|--------|---------|
| 017 | Bolillo | | | | | |
| 018 | Chapata | | | | | |
| 019 | Concha | | | | | |
| 020 | Dona | | | | | |
| 021 | Oreja | | | | | |
| 022 | Panque | | | | | |
| Observaciones (Textura, color, tamaño, tiempo, etc.) | | | | | | |

- Control posterior

En esta etapa se realiza una verificación, validación del cumplimiento correcto de lo que está en el plan, lo que se organizó y se estuvo supervisando. Se revisan todas las acciones y se hace un análisis de los resultados obtenidos.

Por el ejemplo en la elaboración de pan, al terminar el mes, se analiza si cada una de las etapas cumplió con lo establecido tanto planeación, organización y dirección, se verifica que no se hayan incrementado los costos de inversión o el uso de materias primas contempladas en la planeación. Don Ramón tenía estipulado que sus gastos mensuales en la panadería serían de entre \$20,000 y \$21,000. Al término de enero y según su control posterior resumido se encontró lo siguiente:

| Gastos del mes de Enero | Costo |
|--|-----------------|
| Materias primas (harina, huevo, azúcar, mantequilla, etc.) | \$10,500 |
| Servicios (agua, luz, gas, mantenimiento, teléfono) | \$ 2,500 |
| Nómina de empleados | \$10,000 |
| Total | \$23,000 |

Esta información le sirve a Don Ramón para reorganizar sus actividades en cada proceso de la elaboración del pan, así como en la administración de su negocio, él tendría que hacer los ajustes que se consideren necesarios para obtener el mayor ingreso con el menor costo posible para que su negocio sea redituable y le deje mayores ganancias.

De acuerdo con Munch, L. (2007) los controles requieren de una estructura o pasos precisos y propone los siguientes:

1. Establecimiento de estándares
2. Medición
3. Corrección
4. Retroalimentación

Ahora, conocerás a profundidad en qué consiste cada uno de estos pasos, sus principales características y la aplicación en un caso concreto.



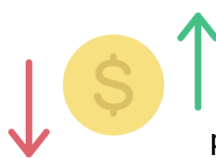
1. Establecimiento de estándares

La palabra **estándar** se define como algo que sirve de patrón, modelo o punto de referencia para medir o valorar cosas de la misma especie.

Por ejemplo cuando se dice que la medida o altura estándar de las mujeres mexicanas es de 1.58 metros, quiere decir que en promedio la altura de las mexicanas oscila en esa medida y, aquellas que mucho más altas o bajas, salen de dicho estándar.

En el caso de la panadería un ejemplo del estándar sería que un panadero se tarda 30 minutos en preparar masa especial libre de gluten para 50 piezas de pan, elaborar la figura o forma del pan 30 minutos para 50 piezas y 1 hora en hornear 50 piezas.

Los estándares, también se conocen como indicadores y/o unidad de medida que sirven como guía para efectuar el control. Estos sirven para establecer un punto de referencia que está basado en los objetivos y siempre estará relacionado. El control implica una comparación entre los resultados y el estándar previamente establecido,



estos estándares o puntos de referencias se pueden expresar en términos físicos, cantidad de producto elaborado en cierto tiempo, cantidad de horas que se trabaja en cada una de las actividades en un proyecto, también se pueden expresar en términos monetarios, es decir cantidad en dinero de productos vendidos, costo de lo invertido, ganancias, así como en términos cualitativos

verificables, por ejemplo nivel de satisfacción de un cliente, estos dan una clara información del desempeño o precisión del trabajo logrado. El valor que tiene la etapa del control está en la aplicación de las acciones correctivas necesarias para ajustarse a los estándares.

En la panadería Don Ramón, de acuerdo con la experiencia, la supervisión y la medición de los tiempos de producción se ha establecido un estándar de 120 minutos para elaborar 50 piezas de pan libres de gluten, que contempla desde la preparación de la masa hasta el horneado). Para llegar a este estándar, previamente capacitó a sus empleados, por lo que al no llegar a la meta establecida de acuerdo con este parámetro necesita identificar los factores que influyeron e implementar acciones y estrategias que permitan mejorar la producción para llegar al estándar.

2. Medición

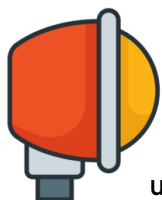
Es de suma importancia la medición porque esto ayudaría a mejorar lo que se está controlando, da información del estado actual de uno o varios elementos de medición (indicadores o estándares). Sobre todo en la medición te podrás dar cuenta si el proyecto está teniendo éxito o está fracasando según lo planeado, por eso es necesario estar midiendo, evaluando de alguna manera el resultado en comparación con los estándares establecidos previamente y reportar con frecuencia las actividades. Se debe basar en una observación hacia adelante, para permitir detectar errores o desviaciones antes de que ocurran y sobre todo evitarlas realizando las acciones pertinentes y apropiadas. Con estas actividades es probable que se pronostiquen desviaciones probables respecto a los estándares o indicadores establecidos previamente, y lo ideal es alertar lo más pronto posible.



Por ejemplo en la panadería ya Don Ramón tiene establecido como estándar las horas de trabajo que se dedican a elaborar cierto número de pan y este se compara todos los días y se hace una medición del desempeño obtenido, veamos una tabla de medición donde se observa el tiempo que se dedicó a cada actividad, durante la semana.

| Preparación de 50 piezas | | | |
|--------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| Día | Preparación de masa libre de gluten | Elaboración de la figura o diseño | Horneado |
| Lunes | 30 minutos | 30 minutos | 1 hora |
| Martes | 25 minutos | 50 minutos | 1 hora |
| Miércoles | 30 minutos | 50 minutos | 1:35 minutos |
| Jueves | 25 minutos | 30 minutos | 1 hora |
| Viernes | 30 minutos | 30 minutos | 1 hora |

3. Corrección



En este paso es cuando se aplican las medidas necesarias para eliminar los errores o desviaciones que impiden tener los estándares o indicadores correctos del proyecto o el producto que se está elaborando. Se puede corregir replanteando los planes o modificando la meta, se puede revisar la etapa de organización del proceso administrativo y se reasignan o reclasifican las actividades que se habían asignado en un principio, también se puede hacer uso de asesorías adicionales, entrenamiento de actividades por parte de personas expertas que sean ajenas al proyecto.

En la tabla anterior se puede observar que en las actividades no se están haciendo en el tiempo establecido para ello, lo cual es un obstáculo que impide llegar a la meta. Los martes y miércoles se rebasaron en tiempo estimado para la preparación de la figura de 50 piezas de pan; en el primer caso se ocuparon 50 minutos, y el miércoles una hora treinta cinco minutos en hornear, cuando el estándar es de una hora. Aquí en este caso Don Ramón debe asegurarse de hacer una corrección con su empleado encargado del pan saludable libre de gluten, podría ser que lo vuelva a capacitar y/o supervisar las actividades y vigilar que esté haciendo lo propio para durar el tiempo estándar establecido en cada paso de la elaboración del pan.

4. Retroalimentación

Esta etapa sirve para mejorar continuamente en las actividades y es el sustento de futuros planes. Si ya se conocen los indicadores o estándares deseados, después se hace una medición de las actividades, se hacen las correcciones a las desviaciones necesarias, entonces se hace un análisis de la información para elaborar una retroalimentación y desarrollar un programa de acciones correctivas que al ponerlas en práctica se llegara a la meta deseada.

El dueño de la panadería, Don Ramón, tiene información necesaria: estándares, medición y corrección al final del mes, entonces puede implementar medidas de acción necesarias y ajustar para poder planear a futuro, puesto que no logró su objetivo en esta ocasión, y él quiere incrementar sus ventas, quiere hacer crecer su negocio, quiere ser la primera opción para sus clientes, y su idea o meta de producir 200 piezas diarias de pan saludable libre de gluten le ayudaría mucho a atraer más clientes y por lo tanto mayores ingresos.



Algunas de las técnicas que se utilizan para que el control se más efectivo son:

- La **gráfica de Gantt** es un método cuantitativo que sirve para planear y controlar el factor tiempo en la ejecución de varias actividades del proyecto. En la lección 6 ya aprendiste de este tema pero si tienes dudas puedes volver a consultar la información.
- El **sistema de información** es un reporte o informe escrito. En este se redacta el nivel de cumplimiento y precisión del trabajo realizado, se registran toda información útil que se haya observado en las actividades realizadas para llegar a los objetivos, lo principal es que esta información es utilizada para hacer una comparación o análisis en una fecha futura con las siguientes actividades, la idea es mejorar cada vez más y optimizar las actividades para que ayude a llegar a los objetivos de una forma eficiente y eficaz, lo que significa lograr la meta con el menor gasto posible. En el ejemplo de la panadería, sería un escrito, como un diario donde se escriba todos los detalles que suceden en cada actividad y el tiempo que se le dedica a ello.



Día lunes 19 de Noviembre

Meta: Elaborar 50 piezas de pan saludable
en máximo 2 horas

INFORME:

-El empleado utiliza mucho tiempo el celular contestando mensajes de texto.

-No está calentando con anticipación el horno antes de meter el pan.

-Siendo las 11:00 am la producción se detuvo porque no hay suficiente mantequilla

Día martes 20 de Noviembre

-El empleado llegó temprano, pero no hay materia prima para elaborar pan, el proveedor no llegó a la hora establecida con el pedido de productos solicitados.

- Las **estadísticas**. El objetivo de la estadística como disciplina es brindar soporte en organizar y sistematizar la información para su descripción y análisis, a partir de la información organizada se pueden efectuar hipótesis y tomar decisiones. En la aplicación de la estadística siempre requiere considerar una muestra de lo que se quiere analizar. La estadística ofrece herramientas para definir elementos básicos para la toma de decisiones como son los histogramas que ayudan a obtener, organizar, presentar y describir la información numérica.

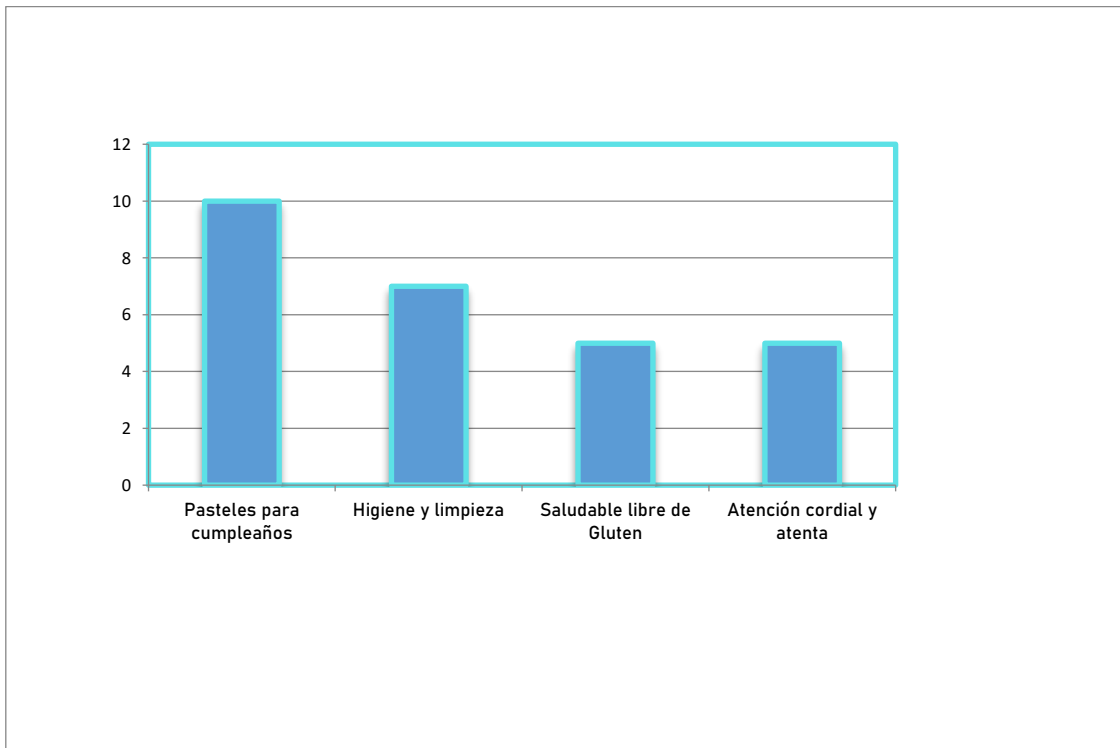
Por ejemplo en la panadería de Don Ramón, existe mucha competencia dentro de la zona donde se localiza la panadería, por lo que es importante saber la opinión de los clientes, conocer sus hábitos de compra y los principales gustos y necesidades, de esta manera Don Ramón podrá enfocarse en esos aspectos para hacer propuestas y cambios, de manera que sus productos tengan un diferenciador claro con respecto a la competencia y logre atraer más clientes.

Don Ramón realiza una encuesta y la aplica a algunos de sus clientes para averiguar cuál de sus panes es el mejor aceptado por sus clientes, no podría

preguntarles a todos, entonces solo considera una muestra. Las preguntas de la encuesta son las siguientes:

1. ¿Qué te gustaría que vendiera nuestra panadería?
2. ¿Por qué compras en esta panadería y no en otra?
3. ¿Qué tipo de pan te gusta comprar?
4. ¿La atención que te damos es la deseada?

Los resultados de la aplicación de la encuesta a 40 clientes arrojan los resultados que se muestran en el histograma.



Con estos resultados, Don Ramón identifica un área de mejora ya que su panadería no vende pasteles y esta es una necesidad de los clientes, también identifica que sus clientes buscan un lugar limpio y en el que se cuide la limpieza tanto del lugar como en la elaboración de los productos por lo que debe estar atento para no descuidar dicho aspecto y seguirlo conservando. Por otra parte, puede ver que los consumidores de la zona tienen un buen margen de preferencia con respecto a los productos libres de gluten y debe sacar provecho a ese diferenciador que tiene con respecto a su competencia para elevar sus ventas y por ende sus ingresos. La última pregunta le indica que en general la atención que les brindan en la panadería es cordial pero puede mejorar.

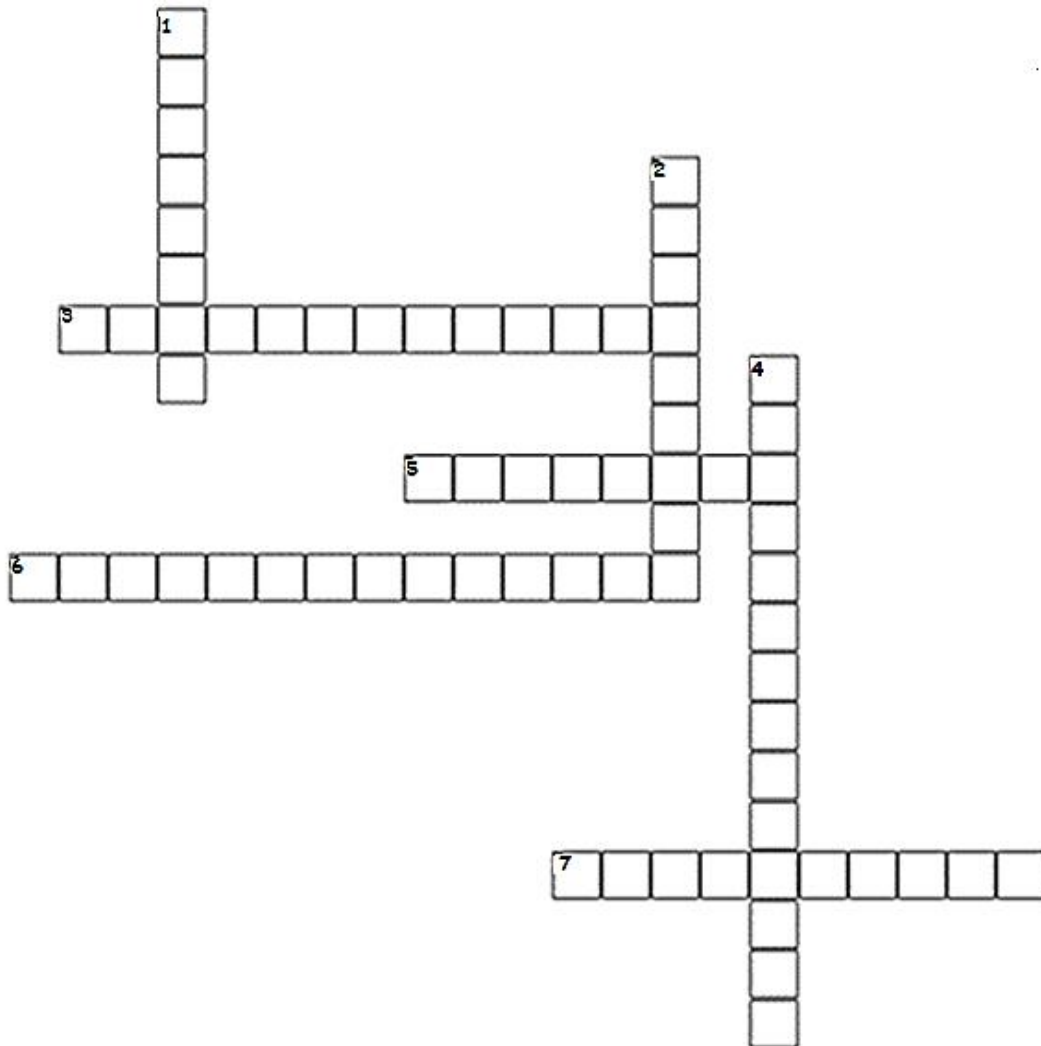


Escribe la palabra que corresponde para completar correctamente las oraciones.

| | | | |
|---------|----------|------------|------------|
| Control | Medición | Corrección | Estándares |
| Proceso | Prever | Detectar | Informe |

1. El _____ en el _____ administrativo ayuda a medir la ejecución de los planes, con el fin de _____ y _____ desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias.
2. La _____ compara los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones.
3. Los _____ se utilizan para nombrar a aquello que puede tomarse como referencia, patrón o modelo.
4. Él _____ es utilizado para hacer una comparación o análisis.
5. En el paso de la _____ se puede hacer uso de asesorías adicionales, entrenamiento de actividades por parte de personas externas al proyecto.

Resuelve el siguiente crucigrama.



Horizontales

3.-Sirve para planear y controlar el factor tiempo en la ejecución de varias actividades en un proyecto.

5.- Sirve para darse cuenta si el proyecto está teniendo éxito o fracaso, según lo planeado.

6.- Desarrolla un programa de acciones correctivas, que al ponerlas en práctica se podrá llegar a la meta deseada.

7.- Se puede hacer uso de asesorías adicionales, entrenamiento de

actividades por parte de personas expertas.

Verticales

1.- Sirve de patrón, modelo o punto de referencia para medir o valorar cosas de la misma especie.

2.- En este tipo de control su objetivo es hacer un análisis de los resultados obtenidos.

4.- Su objetivo es anticiparse a las posibles acciones que están desviando el camino para llegar a la meta.



Autoevaluación

| Indicadores | ¿Puedo lograrlo? | ¿Tengo dudas? |
|---|------------------|---------------|
| Reconozco qué es la etapa del control. | | |
| Comprendo que existen diferentes tipos de control. | | |
| Puedo explicar en qué consiste el control previo. | | |
| Comprendo la importancia del control concurrente. | | |
| Sé para qué sirve el control posterior. | | |
| Distingo los pasos para hacer correctamente el control de las actividades. | | |
| Soy capaz de explicar para que se utiliza la etapa del control. | | |
| Puedo explicar con mis propias palabras los pasos que se hacen en la etapa de control. | | |
| Comprendo para qué me sirve la gráfica de Gantt. | | |
| Puedo explicar para qué sirve un histograma. | | |
| En el caso de que hayas respondido "Tengo dudas" en alguno de los indicadores, refiere el tema en que necesitas más asesoría. | | |



Investigando

Te sugerimos consultar los siguientes recursos para facilitar tu práctica de asesoría académica:

- Conduce tu empresa (2020), ¿Qué es control administrativo?, Concepto, Elementos, Procesos y Tipos. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=J76ECjWVRxE> (consultado el 22 de Octubre 2021)
- Educatina (2013), Proceso Administrativo, (control) – Administración, Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=5x9gaUMlxPo&t=194s> (consultado el 22 de Octubre 2021).

Referencias

- BSG Institute (s.f.). La importancia de la estadística en la administración Disponible en <https://bsginstitute.com/bs-campus/blog/Importancia-de-la-Estadistica-en-Administracion-1132>
- Münch, L. (2007). Administración de Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Pearson Educación. <http://files.clases8.webnode.es/200000623-4eb8150ae0/Munch%20Galindo%20Lourdes%20-%20Administracion%20-%20Escuelas%20Proceso%20Administrativo.pdf>
- Koontz H., Canicce, M., Weihrich, H. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. Decimocuarta Edición, McGraw-Hill. https://www.academia.edu/41644016/Administracion_harold_koontz_14_ed
- Oxford University Press (s.f). Estándar. <https://cutt.ly/FTNPZqg>

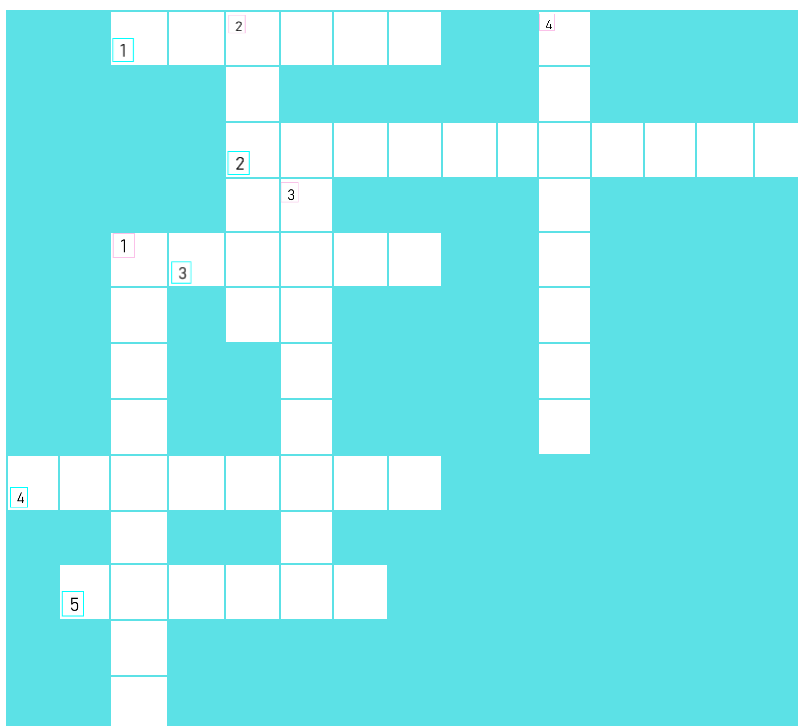
Imágenes tomadas de:

- <https://www.flaticon.es>
- <https://www.canva.com/>

Lección 10. Creando mi plan de negocio



Lee las definiciones y resuelve el crucigrama con las palabras que corresponden.



HORIZONTAL

1. Es la razón de ser de una empresa. El motivo por el cual existe.
2. Representación gráfica de la estructura de una empresa.
3. Nombre, señal, término, diseño, símbolo, es la identificación de una empresa.
4. Actividad que tiene como principal función satisfacer las necesidades de un cliente.
5. Lo que la empresa espera ser en el futuro.

VERTICAL

1. Actividad de asignar recursos económicos para generar un beneficio.
2. Frase corta que pretende impulsar una marca.
3. Objeto producido o fabricado para satisfacer una necesidad.
4. Diseño gráfico que representa una marca.



En las lecciones anteriores aprendiste muchos términos que no conocías relacionados con la administración, identificaste el concepto de administración, conociste las áreas y recursos de una empresa así como las fases del proceso administrativo. Con base en esos aprendizajes ahora puedes llevar a cabo un plan de negocios, a través del cual podrás empezar a proyectar una empresa.

¿Qué es un plan de negocios?

El **plan de negocios** se puede definir como un documento que contiene toda la información detallada del proyecto a emprender en una empresa puede ser: la generación de una nueva idea, la evaluación de algún riesgo u oportunidad, la toma de decisiones como retroalimentación sobre algún emprendimiento que esté en ejecución, entre otros; se puede mencionar que se encuentra dentro de la planeación en el proceso administrativo.

La importancia de los planes de negocios ha aumentado en los últimos años debido al mundo globalizado y competitivo en el que ahora nos encontramos, dónde se deben analizar y valorar detalladamente cada decisión que se tome en torno a la empresa.

Cabe mencionar que no existe una estructura definida para un plan de negocios pero todos tienen una estructura similar; la elaboración de un plan de negocios no garantiza el éxito del producto pero sí define la dirección que enmarca al proyecto y se encuentra en la etapa de planeación de un proceso administrativo.

De acuerdo con García, D. y Juárez A. (2015) existen cinco pasos a considerar para desarrollar el plan de negocios de una empresa:

1. Descripción de la empresa.
2. Descripción del servicio o producto.
3. Plan de mercadeo.
4. Organización interna de la empresa.
5. Estructura financiera.

A continuación se describe cada uno de estos elementos y se ejemplifica cada elemento con la panadería los Tres Tristes Tigres.

1. Descripción de la empresa

En este apartado debes brindar una breve descripción de tu empresa, comenzando por la marca que es el nombre con el cuál vas a identificar a tu empresa, es muy diferente al nombre de tu producto, que es el nombre que le damos al producto que ofrecemos, otro de los puntos que se coloca en este apartado es el tipo de actividad que realiza: Comercial, Industrial y de Servicios (lo cual se vio en la lección 3), el logotipo también forma parte de este elemento y es la figura o imagen con la cual vas a distinguir a tu organización,

seguramente recordarás que en ocasiones observas imágenes o colores y los asocias con algún producto o marca.

En este elemento también se anota la misión y visión de la empresa; se entiende que misión es la razón de ser de la empresa o sirve para identificar a simple vista las actividades a las que se dedica la organización, indica de manera ampliada la actividad que realiza la organización.

Según Münch (2014) existen preguntas básicas para definir la misión, tales como:

¿Quiénes somos?

¿A qué nos dedicamos?

¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

Por otra parte, según Münch (2014) la visión debe reunir las siguientes características: breve, fácil de captar y recordar, inspiradora, así mismo la visión fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos.

Tomando en cuenta el ejemplo visto en las lecciones anteriores, el primer elemento de un plan de negocios de la Panadería los Tres Tristes Tigres quedaría de la siguiente manera:

Giro comercial: Industrial, por la elaboración de sus productos.

Marca:

Los Tres Tristes Tigres

Logotipo:



Giro comercial: Industrial, por la elaboración de sus productos.

Visión: Establecernos como la empresa de mejor calidad y precio en el mundo de la panadería

Misión: Elaborar de manera artesanal una variedad de productos de panadería de calidad para nuestros clientes, siempre al alcance de sus bolsillos”, donde se da respuesta a las preguntas anteriormente mencionadas.

Por el momento puedes ir pensando ¿qué nombre, logotipo, diseño, misión y visión le colocarías a tu empresa?

2. Descripción del producto o servicio.

En este apartado se pueden describir detalladamente los productos o servicios a ofrecer en el mercado, se debe considerar que sí el producto ya se encuentra en el mercado será importante mencionar el valor agregado (que es la característica extra que el producto o servicio tiene en comparación de los demás) ya que tu negocio debe cubrir las necesidades de tus clientes, dándole al cliente lo que necesita.

¿Ya pensaste en los productos que va a ofrecer tu empresa?

Puedes ir diseñando tu cuadro con los productos que vas a ofrecer tu empresa, no olvides considerar el valor agregado.

En el ejemplo de la panadería de Los Tres Tristes Tigres destaca su elaboración artesanal en los productos y su calidad en comparación con el resto. A continuación se muestra la descripción de algunos productos.

| Producto | Imagen representativa | Descripción |
|--------------------------------|---|--|
| Bolillo |  | Pan crujiente por fuera y blando de adentro de sabor salado similar a un rombo con un pequeño hundimiento en el centro. |
| Chapatas |  | Se caracteriza por una miga ligerísima y llena de grandes alvéolos, una corteza crujiente y una forma alargada, pero muy irregular. |
| Conchas |  | Es pan blando cubierto de una pasta dulce que varía de color y diseño, el pan tiene canela en polvo agregada que le da un sabor exquisito. |
| Donas de chocolate |  | Pan de sabor dulce con textura suave, cubierta de una capa semidura de chocolate. |
| Cuernitos |  | Pan de textura semi crujiente por fuera y blando por dentro, su forma es característico de su nombre, es de sabor salado. |
| Nuevo producto | | |
| Pan sin gluten para diabéticos |  | Pan blando por dentro y por fuera de sabor salado en forma de un rectángulo. |

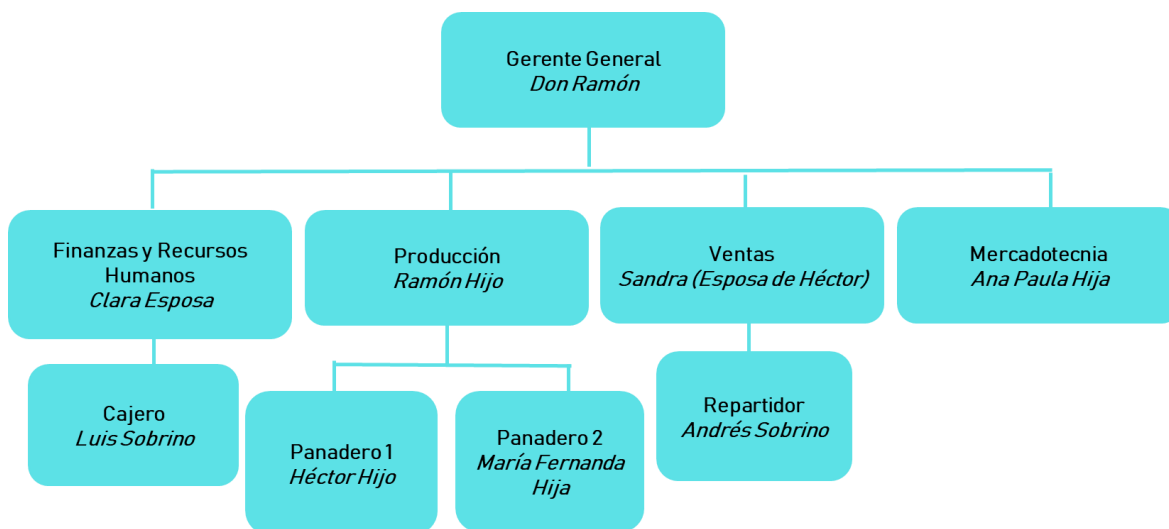
4. Organización interna de la empresa.

¿Te has dado cuenta de que cuando tienes tus cosas organizadas es fácil ubicar lo que necesitas? Bueno, lo mismo sucede en la parte interna de la empresa, si mantienes bien ubicados los puestos, la información va a fluir de mejor manera y se podrá tener una coordinación más precisa en la realización de cada una de las actividades.

Como recordarás en lecciones anteriores aprendiste que los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una empresa u organización, en este paso debes plasmar cada uno de los puestos de acuerdo con el tipo de organigrama que requieras para tu empresa o institución, recuerda que en la lección 7 aprendiste acerca de las estructuras organizacionales y los tipos de organigramas.

Es importante que consideres todas las áreas y los recursos que dependen de cada una estableciendo las jerarquías y relaciones que existen. Asimismo debes determinar las funciones y responsabilidades específicas de cada uno de los puestos de trabajo.

Observa el ejemplo de la panadería, en el que se muestra el organigrama y las funciones de cada trabajador.



| Persona | Cargo | Funciones |
|-----------|-----------------------------|--|
| don Ramón | Gerente General | Es el responsable de liderar y coordinar las funciones de planificación. |
| Clara | Finanzas y Recursos Humanos | Tiene la función de ocuparse de la responsabilidad económica de la panadería y realizar la contratación de empleados, pagos de nómina. |
| Ramón | Producción | Coordina la elaboración de panes. |
| Sandra | Ventas | Responsable de mantener una buena relación entre sus clientes. |
| Ana Paula | Mercadotecnia | Se dedica a la publicidad de la panadería. |

| | | |
|----------------|------------|--|
| Luis | Cajero | Su función consiste en cobrar los panes. |
| Héctor | Panadero 1 | Elaboran el pan. |
| María Fernanda | Panadero 2 | Elaboran el pan. |
| Andrés | Repartidor | Es el responsable de las entregas a domicilio. |

5. Estructura financiera

En esta fase debes considerar todo el presupuesto para poner en marcha tu proyecto, para ello necesitas considerar la definición de los costos fijos y los costos variables.

| Costos fijos | Costos variables |
|--|--|
| Son gastos que se deben cubrir de manera forzosa para el mantenimiento de nuestra empresa u organización, como por ejemplo: la renta, el gas, la luz, el agua. | Son gastos relacionados con la materia prima del producto, así como su producción y venta, como por ejemplo, los sueldos, la compra de materia prima, la publicidad, el pago de transporte, entre otros. |

Según el Manual de Guía para la elaboración del plan de negocios de EMPRENTEC (s.f.) la estructura financiera es de máxima importancia ya que ayudará a darte cuenta si tienes ganancias o pérdidas con la actividad que realizas en tu empresa. Para ello, los registros son una herramienta básica y primordial.

Los registros son las anotaciones de todo los ingresos y egresos, en otras palabras todo el dinero que obtiene la empresa por concepto de ventas de tu producto o servicio y todos los gastos que se generan, como por ejemplo la compra de insumos, pago de salarios, pago de renta del local, etcétera.

Para determinar si tu producto o servicio tiene un precio de venta apropiado debes llevar una buena administración financiera y tener detalladamente los registros de los costos fijos y variables a través de los cuales podrás obtener los montos de las ganancias netas de tu empresa, para ello debes realizar algunos cálculos.

Registros. En contabilidad son todas las operaciones que se realizan a fines de la empresa.

A continuación observa las siguientes fórmulas que puedes utilizar para obtener algunos datos.

$$\text{Cantidad de piezas a vender} \times \text{Precio de venta} = \text{Venta en efectivo mensual}$$

$$\text{Cantidad de piezas a vender} \times \text{Costo variable del producto} = \text{Costo variable mensual}$$

$$\text{Venta en efectivo mensual} - \text{Costo variable del producto} - \text{Costos fijos mensuales} = \text{Ganancia neta mensual}$$

Para que comprendas mejor el tema, observa los registros que se realizaron en la panadería los Tres Tristes Tigres.

En la panadería se elaboraron seis diferentes productos, los cuales se enlistaron en el apartado de la descripción del producto. Don Ramón necesita saber si la venta de los panes de gluten le está dejando ganancias por lo que deben realizar los cálculos correspondientes para determinarlo.

Primero debe saber cuál es el costo fijo que le genera la elaboración de estos panes, para ello debe sumar todos los gastos fijos de la panadería y dividirlo entre el número de productos que ofrece; en este caso entre 6 porque tienen a la venta seis tipos de panes diferentes (incluido el libre de gluten). De esta manera obtendrá el costo fijo por producto como se muestra en la siguiente tabla.

| Gastos fijos | Monto (\$) |
|---|-------------|
| Servicios (agua, luz, gas, mantenimiento, teléfono) | \$2,500.00 |
| Nóminas y empleados | \$10,000.00 |
| Costo fijo total del mes | \$12,500 |

$$12,500 / 6 = \$ 2,083.33$$

De acuerdo con lo anterior, el **costo fijo mensual** por tipo de pan es de **\$ 2,083.33**

Otro dato importante que deben obtener es el costo unitario de cada pieza de pan sin gluten, es decir, cuánto le cuesta a la panadería producir cada pieza de pan.

Es importante precisar que el precio al público de cada pieza de pan sin gluten es de **\$12.00** y que la venta diaria proyectada es de 200 piezas, por lo que en un mes se elaboran **4,000** panes de este tipo.

Para ello, dona Clara tiene los registros de las materias primas que se utilizan, las cantidades y los precios por porción que utiliza para elaborar cada pieza, los cuales se muestran en seguida.

| Materiales para la fabricación del pan sin gluten | Cantidad que utilizada en cada pieza | Precio de esa porción |
|---|--------------------------------------|-----------------------|
| Harina sin gluten | 50 gr | \$2.00 |
| Agua | 10 ml | \$0.75 |
| Levadura | 15 gr | \$0.25 |
| Mantequilla | 12 gr | \$0.25 |
| Almidón | 0.3 gr | \$0.30 |
| Sal | 0.3 gr | \$0.30 |
| Costo unitario o costo variable | | \$3.85 |

Como puedes darte cuenta el costo unitario del pan sin gluten es de **\$3.85**

Para sacar el **costo variable mensual** se multiplica el precio unitario por el número de piezas que se produce mensualmente, es decir $3.85 \times 4,000 =$ **\$15,400**

Ahora que tiene los datos necesarios deben aplicar las fórmulas para la obtención de los datos requeridos.

| | | | | |
|-----------------------------|---|-----------------|---|---------------------------|
| Cantidad de piezas a vender | X | Precio de venta | = | Venta en efectivo mensual |
| 4,000 | X | \$12 | = | \$48,000 |

| | | | | |
|-----------------------------|---|-----------------------------|---|------------------------|
| Cantidad de piezas a vender | X | Costo variable del producto | = | Costo variable mensual |
| 4,000 | X | \$3.85 | = | \$15,400 |

| | | | | | | |
|---------------------------|---|------------------------|---|------------------------|---|-----------------------|
| Venta en efectivo mensual | - | Costo variable mensual | - | Costos fijos mensuales | = | Ganancia neta mensual |
| \$48,000 | - | \$15,400 | - | \$ 2,083.33 | = | \$30,516.67 |

De esta manera don Ramón pudo saber que los panes libres de gluten son un producto que le está dejando ganancias mensuales de **\$30,516.67**



Escribe lo que se te solicita para generar tu plan de negocio.

| | |
|----------------------|--|
| Nombre de la empresa | |
| Giro o actividad | |
| Misión | |
| | |
| | |
| Visión | |
| | |
| | |

Dibuja el prototipo de la marca, slogan y logotipo tu empresa

| |
|--|
| |
|--|

Identifica el producto o servicio de tu propuesta de empresa y describe sus principales características, ventajas o beneficios

| | |
|--------------------------------|--|
| Nombre del producto o servicio | |
| Descripción | |
| | |
| | |
| | |

Dibuja el organigrama de tu empresa.





Auto evaluación

| Indicadores | ¿Puedo lograrlo? | ¿Tengo dudas? |
|---|------------------|---------------|
| Identifico el concepto de plan de negocios. | | |
| Reconozco cinco elementos básicos en un plan de negocios. | | |
| Puedo identificar cómo se estructura la descripción de la empresa en un plan de negocios. | | |
| Identifico cómo se estructura la descripción del producto en un plan de negocios. | | |
| Puedo determinar cómo realizar un plan de mercadeo dentro de un plan de negocios. | | |
| Reconozco la importancia de la aplicación de los organigramas en la organización interna de la empresa. | | |
| Identifico los conceptos básicos en un plan financiero del plan de negocios. | | |
| En el caso de que hayas respondido "Tengo dudas" en alguno de los indicadores, refiere el tema en que necesitas más asesoría. | | |



Te sugerimos consultar los siguientes recursos para facilitar tu práctica de asesoría académica:

Conduce tu empresa (2020) Qué es un plan de negocios. Video [YouTube]. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=6NvR22l4rgU>

Gestionar Fácil (2017) ¿Cómo hacer un plan de negocios paso a paso? Video [YouTube]. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=-Kblw8Hcjdo>

Referencias

Info libros (s.f.). 15 libros de plan de negocio gratis <https://infolibros.org/libros-de-plan-de-negocios-gratis-pdf/>

García, D. y Juárez A. (2015). Plan de negocios para Jóvenes. Cinco elementos básicos en un plan de negocios. https://cojetac.files.wordpress.com/2015/09/manual-plan-de-negocios-para-jovenes_versic3b3n-final.pdf

Emprentec (s.f.) Manual de guía para la elaboración del plan de negocios https://www.sdgfund.org/sites/default/files/PS_%20MANUAL_Panama_%20plan%20de%20negocios.pdf

Münch, L., (2014), Administración, Segunda edición, México, Pearson.

Imágenes tomadas de:

- <https://pixabay.com/>