

Fundamentos de administración 1

Yoko Nahomi Espinoza Tuda

Serie Iso



DGB



Este libro pertenece a:





Fundamentos de administración 1

Primera Edición 2025

Copyright © Editorial Planea

ISBN: 978-607-5902-47-0

Impreso en México

Contacto: 771-655-6186

Correo electrónico:

informes@editorialplanea.com.mx

Se reservan todos los derechos. Está prohibida la reproducción, almacenamiento en sistemas de recuperación o transmisión de estas publicaciones, ya sea de forma electrónica, mecánica, mediante fotocopia, grabación u otros medios, sin el consentimiento previo del editor. Esto incluye su distribución en redes, almacenamiento electrónico o transmisión para fines de aprendizaje a distancia.

Editor en jefe: Cosme Lorenzo Rodríguez

Autora: Yoko Nahomi Espinoza Tuda

Correctora: Angélica María Alvarado Carreón

Diseño: Nasbbi Irazú Portes Loeza

Imágenes: Adobe Stock

Aviso de exención de responsabilidad:

Los enlaces incluidos en este libro no son propiedad de Editorial Planea, por lo que no se tiene control sobre la información proporcionada por los sitios web en un momento determinado, ni se puede garantizar la exactitud de la información proporcionada por terceros (enlaces externos). Aunque la información se recopila con cuidado y se actualiza de manera constante, no se asume responsabilidad alguna por su exactitud, integridad o actualidad.

Los artículos atribuidos a los autores reflejan sus opiniones y, a menos que se indique de forma específica, no representan las opiniones del editor. Además, la reproducción de este libro o cualquier material de los sitios web incluidos en él no está autorizada, ya que dicho material puede estar sujeto a derechos de propiedad intelectual.

Los derechos pertenecen a sus respectivos propietarios, y Editorial Planea no se hace responsable de la información mostrada en los enlaces proporcionados.

Presentación

En Editorial Planea, estamos comprometidos con ofrecer materiales didácticos de alta calidad, alineados con el Nuevo Modelo Educativo de la Educación Media Superior. Este modelo parte de la premisa de desarrollar en ti, joven estudiante, un aprendizaje situado, que se relacione con tu entorno, responda a los retos de la vida cotidiana y te permita adaptarte a los cambios de manera reflexiva, inclusiva y colaborativa.

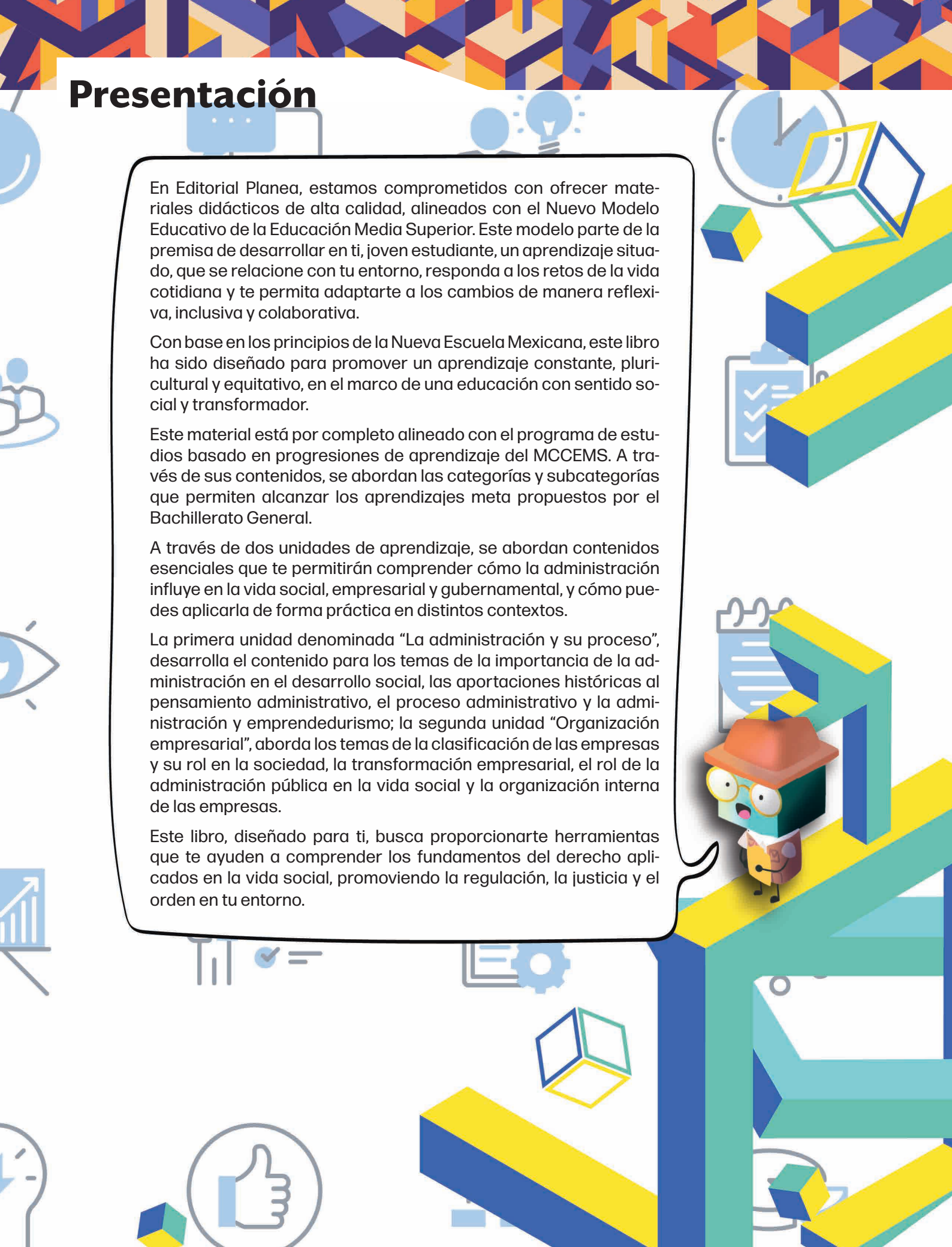
Con base en los principios de la Nueva Escuela Mexicana, este libro ha sido diseñado para promover un aprendizaje constante, pluricultural y equitativo, en el marco de una educación con sentido social y transformador.

Este material está por completo alineado con el programa de estudios basado en progresiones de aprendizaje del MCCEMS. A través de sus contenidos, se abordan las categorías y subcategorías que permiten alcanzar los aprendizajes meta propuestos por el Bachillerato General.

A través de dos unidades de aprendizaje, se abordan contenidos esenciales que te permitirán comprender cómo la administración influye en la vida social, empresarial y gubernamental, y cómo puedes aplicarla de forma práctica en distintos contextos.

La primera unidad denominada “La administración y su proceso”, desarrolla el contenido para los temas de la importancia de la administración en el desarrollo social, las aportaciones históricas al pensamiento administrativo, el proceso administrativo y la administración y emprendedurismo; la segunda unidad “Organización empresarial”, aborda los temas de la clasificación de las empresas y su rol en la sociedad, la transformación empresarial, el rol de la administración pública en la vida social y la organización interna de las empresas.

Este libro, diseñado para ti, busca proporcionarte herramientas que te ayuden a comprender los fundamentos del derecho aplicados en la vida social, promoviendo la regulación, la justicia y el orden en tu entorno.



La Nueva Escuela Mexicana NEM

La Nueva Escuela Mexicana (NEM) parte de un diagnóstico donde la educación se entendía como tres ciclos sin conexión, la educación básica (preescolar, primaria y secundaria), la educación media superior y la educación superior, con base en este diagnóstico se construye una propuesta donde la educación debe ser entendida para toda la vida, bajo el concepto de aprender a aprender, la actualización continua, adaptación a los cambios y el aprendizaje permanente.

La NEM propone un plan de 23 años en los diferentes niveles educativos, los cuales estén interconectados entre sí, donde se potencialice la formación integral de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes con el objetivo de promover el aprendizaje de excelencia, inclusivo, pluricultural, colaborativo y equitativo a lo largo de su formación.

Para alcanzar el bienestar y la prosperidad incluyente, la NEM se fundamenta en los siguientes principios:



Fomento de la identidad con México. El amor a la patria, el aprecio por su cultura, el conocimiento de su historia y el compromiso de los valores plasmados en la Constitución Política, son las acciones que forman este principio.

Responsabilidad ciudadana. El principio implica la aceptación de derechos y deberes personales y comunes, el respeto por los valores cívicos por parte de los estudiantes formados en la NEM es esencial para transmitir los valores de honestidad, respeto, justicia, solidaridad, reciprocidad, lealtad, libertad, equidad y gratitud.



Honestidad. Se destaca este valor dentro de la responsabilidad social de los estudiantes, el cual permite formar una sociedad con base en la confianza y el sustento de la verdad de todas las acciones para permitir una sana relación entre los ciudadanos.

Respeto de la dignidad humana. Promover el respeto irrestricto a la dignidad y los derechos humanos de las personas, con base en la convicción de la igualdad de todos los individuos en derechos, trato y oportunidades.





Respeto por la naturaleza y cuidado del medio ambiente. La conciencia ambiental favorece la protección y conservación del medio ambiente, la prevención de la contaminación y cambio climático comienza con la educación del desarrollo sostenible.

Promoción de la interculturalidad.

El aprecio y la comprensión por la diversidad cultural y lingüística, así como, el diálogo y el intercambio cultural es una fuerza motriz para tener una vida intelectual, afectiva, moral y espiritual.

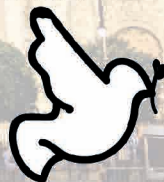


Participación en la transformación de la sociedad.

La superación de cada persona por iniciativa propia es la base de este principio, el sentido social de la educación permite construir relaciones cercanas, solidarias y fraternas que superan las indiferencias y la apatía por transformar la sociedad.



Promoción de la cultura de la paz. El objetivo de la agenda 2030 que promueve "Paz, justicia e instituciones sólidas", tiene como fundamento promover sociedades pacíficas, inclusivas, que faciliten el desarrollo sostenible, el acceso a la justicia para todos y la construcción a todos los niveles de instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.





Conoce tu libro

Dentro del libro se encuentra desarrollado el Nuevo Modelo Educativo de la Educación Media Superior, el cual se basa en un programa de estudio por progresiones de aprendizaje, las cuales se desarrollan en tres momentos que son:



Apertura. En este primer momento se busca despertar el interés y la motivación del estudiante por el tema que se va a abordar.



Cierre. En este último momento se busca consolidar los aprendizajes y hacer una evaluación del proceso.



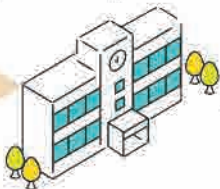
Desarrollo. Se presenta el contenido y se realiza una explicación clara y detallada de los conceptos clave.



También se encuentran las secciones:

Evaluación diagnóstica. Se encuentra al inicio de cada unidad de aprendizaje, ayuda a identificar las fortalezas y debilidades con los temas que se van a abordar.

Aprendizaje situado en contextos:



Escuela



Aula



Comunidad



Prácticas transversales.

Donde se enlazan los aprendizajes de los recursos socio-cognitivos con las disciplinas de las áreas de conocimiento.

Prácticas socioemocionales.

El currículum ampliado se vincula con los recursos sociocognitivos, áreas de conocimiento por medio de los diferentes ámbitos de los recursos socioemocionales que están presentes en este tipo de actividades.





Prácticas de aprendizaje. La mejor manera de aplicar los conocimientos y habilidades aprendidas es a través de este tipo de prácticas, las cuales están numeradas, ubicadas en un contexto de aprendizaje y potencializando un principio de la NEM, como se muestra en el siguiente ejemplo:



Práctica de aprendizaje



Lectura NEM. Es una actividad de comprensión lectora que aborda uno de los principios de la Nueva Escuela Mexicana.



Evaluación de la unidad de aprendizaje. Son reactivos que abordan los temas de cada unidad de aprendizaje.

Categorías, subcategorías y metas de aprendizaje. Cada progresión tiene al inicio las categorías, subcategorías y metas de aprendizaje que aborda su contenido como se muestra a continuación:

Categorías de aprendizaje

Subcategoría de aprendizaje

Metas de aprendizaje

C1 S1 S2
M1 M2



Proyecto Aula - Escuela - Comunidad (PAEC). En estos códigos QR podrás realizar las actividades de las progresiones que son parte del PAEC.

Maestro Iso. Cada vez que veas al maestro Iso, él te explicará la progresión de manera dinámica, escaneando el código QR.



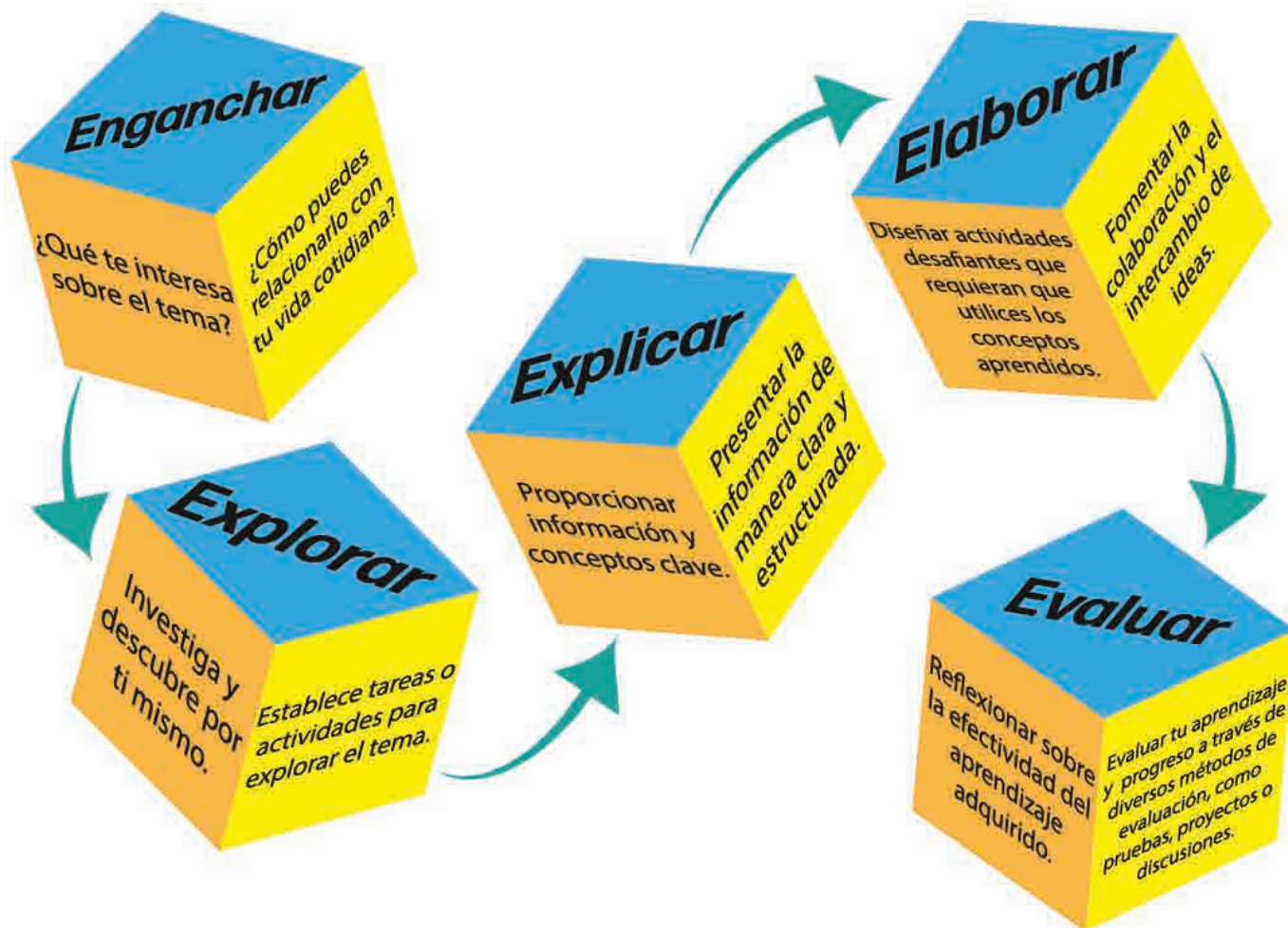
Progresiones de aprendizaje

1. Indaga y reconoce la importancia histórica de la administración como un elemento que ha permitido el crecimiento y el desarrollo de las distintas sociedades en diversas situaciones (infraestructura, familia, gobierno, salud, comercio, etc.), para identificar la influencia de la administración en su vida cotidiana.
2. Investiga y comprende las aportaciones que ha traído consigo la evolución del pensamiento administrativo para reflexionar sobre su vigencia en las familias, sociedades, empresas y gobiernos.
3. Define y ejemplifica las etapas que constituyen un proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, para reconocer el valor de la organización administrativa con base en estas etapas, reconociendo en cada una de ellas la necesidad de conjuntar diversos esfuerzos para llegar a los objetivos comunes y concretos que, de forma individual, no es posible lograr.
4. Investiga, comprende y analiza cómo las organizaciones (familia, empresa y gobierno), aplican las etapas del proceso administrativo, desde lo familiar (autoconsumo, trueque y otras formas de distribución y consumo), lo social (producción para el mercado) y lo gubernamental, para alcanzar los objetivos establecidos bajo la lógica de la racionalidad económica y, en algunos casos, de bienestar social.
5. Identifica, indaga y define a las empresas como una de las organizaciones que existen en su contexto, de acuerdo a la siguiente clasificación: actividad económica, tamaño, origen del capital, régimen jurídico y finalidad (lucrativa, no lucrativa y gubernamental), para reconocer su importancia en la sociedad.
6. Investiga y conoce algunos aportes teóricos de la Administración (Taylorismo, Fordismo, Toyotismo, producción Just in time, etc.) en la eficiencia de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, para encontrar la relación con las fases del proceso administrativo y su impacto en la sociedad.
7. Investiga y conoce el papel de la administración pública, identificando un ejemplo de gestión administrativa en su municipio, región y/o entidad federativa para destacar las etapas del proceso administrativo y valorar su pertinencia en la sociedad.
8. Reconoce y define el sistema de producción, el sistema financiero (incluido el financiamiento) y el sistema comercial en las empresas y el Estado, para proponer alternativas de solución a problemáticas de su contexto, cumpliendo con los principios de eficiencia y racionalidad económica presentes en la Administración.

Estrategias para trabajo colaborativo

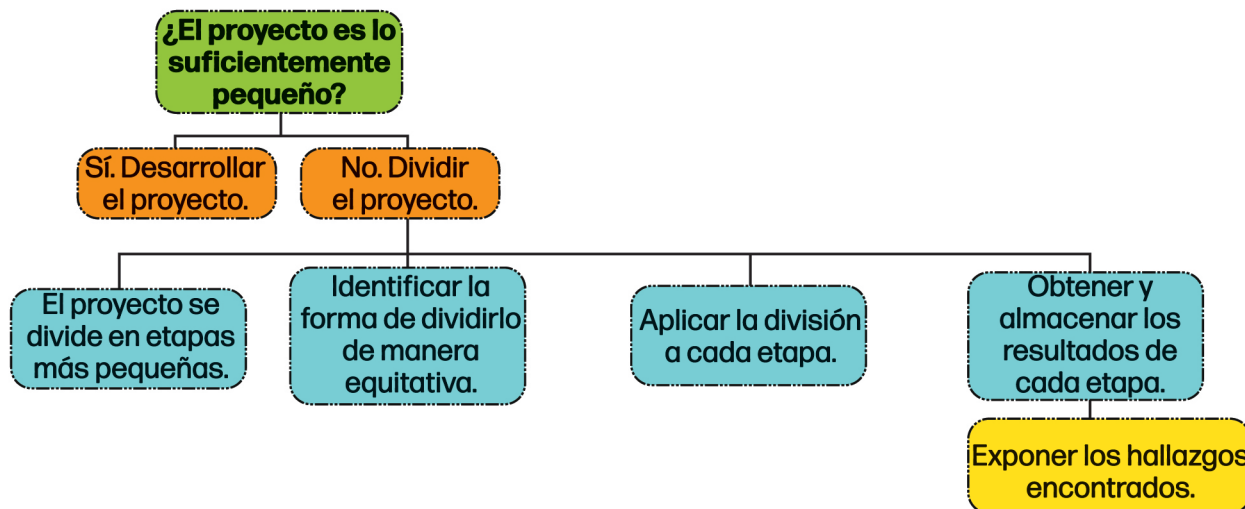
Estrategia 5E

Es una estrategia utilizada en educación para el trabajo colaborativo y diseño de proyectos, consiste en:



Divide y vencerás

Consiste en no ver un proyecto como una unidad, sino como una serie de etapas que pueden desarrollarse de manera individual para después integrar y exponer los hallazgos encontrados, a continuación se muestran los pasos a seguir.



Contenido

Unidad de aprendizaje 1. La administración y su proceso.

La importancia de la administración en el desarrollo social.....	15
Aportaciones históricas al pensamiento administrativo.....	24
El proceso administrativo.....	32
Administración y emprendedurismo.....	39

Unidad de aprendizaje 2. Organización empresarial.

Clasificación de las empresas y su rol en la sociedad.....	62
Transformación empresarial.....	68
El rol de la administración pública en la vida social.....	75
Organización interna de las empresas.....	82





Unidad de aprendizaje 1

La administración y su proceso

Categorías de aprendizaje:

- **C1.** Organización y administración.

Subcategorías:

- S1.** Proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).
- S2.** Objetivos.
- S3.** Recursos (humanos, financieros, tecnológicos y de conocimiento).
- S6.** Trabajo colectivo y colaborativo.

- **C2.** Organización económica para la satisfacción de las necesidades.

Subcategorías:

- S1.** Empresa.
- S2.** Sistema de producción.
- S3.** Sistema financiero.
- S4.** Sistema comercial.
- S5.** Cultura organizacional.

- **C3.** La organización de la sociedad.

Subcategorías:

- S1.** Sujeto social y familias.
- S2.** De lo individual a lo colectivo.
- S3.** Papel social.
- S4.** Instituciones.

- **C4.** Estado.

Subcategorías:

- S1.** Gerencia y gestión.
- S2.** Instituciones.
- S3.** Recursos (humanos, financieros, tecnológicos y de conocimiento).

Meta de aprendizaje:

- **M1.1** Conoce la evolución del pensamiento administrativo, sus características y principios, analizando las diferentes formas de organización que han existido.
- **M1.2** Identifica los elementos y características de la administración, necesarios para clasificar las organizaciones (familias, empresas y Estado), con el fin de comprender aquellos que inciden de forma directa en un mejor uso de los recursos.
- **M1.3** Analiza los elementos necesarios para administrar las diversas organizaciones (familias, empresas y Estado) a fin de explicar aquellos que inciden de forma directa en un mejor desempeño y que puedan conducir a un uso eficiente y sostenible de los diversos recursos para la mejora en la satisfacción de necesidades y la disminución de las desigualdades sociales.
- **M2.1** Identifica las organizaciones (familias, empresas y Estado) para explicar cómo se estructuran las sociedades y, a partir de ello, poder impactar en su administración a través del trabajo colaborativo y la toma de decisiones.
- **M2.2** Analiza funciones, interacciones y actividades entre las diferentes organizaciones (familias, empresas y Estado), que le permiten explicarse y vincularse con su entorno, buscando la aplicación de la administración a partir de la generación de alternativas de manera colaborativa, para la mejora continua de la sociedad.
- **M3.1** Identifica los elementos básicos de las organizaciones (familias, empresas y Estado) para la satisfacción de las necesidades individuales y colectivas, en diversos contextos.
- **M3.2** Compara diversas formas en las que las organizaciones (familias, empresas y Estado) con fines individuales y sociales, así como las empresas y el Estado, se organizan para la satisfacción de las necesidades que impactan individual y colectivamente.
- **M4.1** Explica las funciones del Estado y sus instituciones para identificar sus derechos, así como los mecanismos y recursos de participación en la solución de problemas de su contexto.
- **M4.2** Relaciona las funciones del Estado y su articulación con la sociedad, así como las implicaciones económicas, políticas, sociales y culturales, para identificarse como ciudadano y agente de transformación de los problemas de su comunidad.

Aprendizaje de trayectoria:

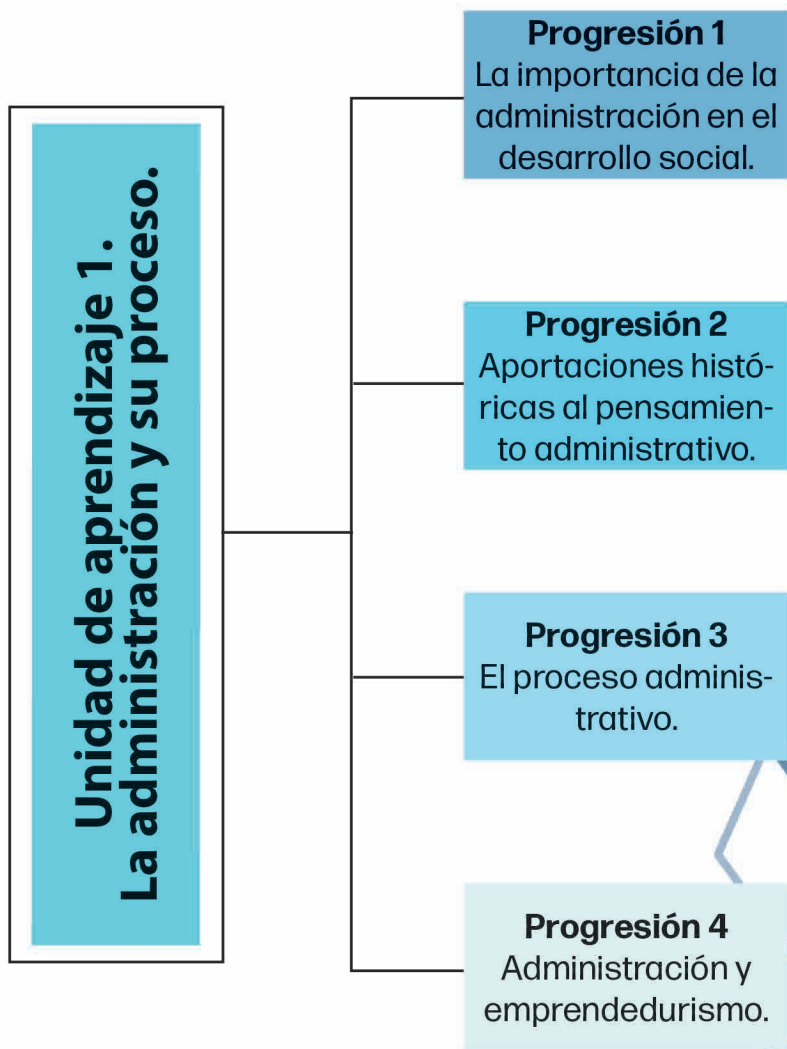
- Comprende la evolución del pensamiento administrativo, así como sus aplicaciones y utilidades en la vida cotidiana de las personas, las comunidades, las organizaciones e instituciones, entendiendo el valor y la complejidad del trabajo colaborativo y su beneficio social. Además, identifica las principales características de los procesos administrativos y su aplicación en distintos contextos.

Progresiones:

1. Indaga y reconoce la importancia de la administración en la sociedad, como un elemento que ha permitido el crecimiento y el desarrollo de las distintas civilizaciones, ciudades y sociedades, a partir de la planeación, la organización, la dirección y el control que dieron paso a que estas sociedades florecieran en el pasado y hoy se pueda continuar en el presente.
2. Indaga, comprende y reflexiona en torno a las aportaciones históricas de la administración, y que hoy en día siguen vigentes en las sociedades modernas, en sus gobiernos, empresas e incluso familias, por ejemplo, “*El Código de Hammurabi*” que hace referencia a los salarios, el control y la responsabilidad.
3. Define y ejemplifica las etapas que constituyen un proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, para reconocer el valor de la organización administrativa con base a estas etapas, reconociendo en cada una de ellas la necesidad de conjuntar diversos esfuerzos para llegar a los objetivos comunes y concretos que de forma individual no es posible lograr. Estos esfuerzos conjuntos han propiciado el surgimiento de la cultura organizacional.
4. Identifica y compara la presencia de la administración en la antigüedad en sus diversas obras de infraestructura (construcciones como las *pirámides de Teotihuacan*, o de *Chichen Itzá* en el caso Mesoamericano, o bien la *Muralla China*, las *pirámides de Egipto*, el *Coliseo Romano* o las bellas ciudades griegas) respecto a la construcción de obras de infraestructura en las sociedades actuales como puentes, hospitales, carreteras, presas, edificios, hoteles, parques de diversiones, para contrastar los elementos comunes y los diversos, identificando de manera temporal dónde se hace un uso más racional y eficaz de los recursos.

Presentación

La administración ha sido un factor clave en el desarrollo de las sociedades a lo largo de la historia, permitiendo organizar recursos, coordinar esfuerzos y alcanzar objetivos colectivos. En esta unidad de aprendizaje se abordará su evolución desde las antiguas civilizaciones hasta el pensamiento administrativo moderno, destacando las principales aportaciones históricas. De igual forma se estudiará el proceso administrativo y sus etapas, mostrando ejemplos prácticos que facilitan su aplicación. Además, se analizará el papel fundamental de la administración en la concepción y ejecución de grandes obras de infraestructura, evidenciando su impacto en el progreso social y económico.

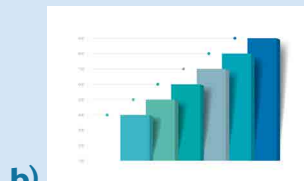




Evaluación diagnóstica

Lee con atención y responde subrayando la respuesta correcta.

1. ¿Quién es la persona que se encarga del estudio de los tiempos, movimientos, planeación y control de la producción en una empresa?
 - a) Arquitecto.
 - b) Administrador.
 - c) Jefe.
2. ¿Para qué sirve la administración?
 - a) Para aprovechar la mano de obra y los recursos técnicos y materiales que posee una empresa para alcanzar un objetivo.
 - b) Para saber quién es el jefe y cuánto le va a pagar a sus empleados.
 - c) Para evitar tener problemas financieros, riesgos jurídicos y mala reputación empresarial.
3. Son las etapas del Proceso Administrativo:
 - a) Observación, planteamiento del problema, experimentación, resultados.
 - b) Inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre.
 - c) Planificación, organización, dirección y control.
4. Es la representación gráfica de la jerarquía u organigrama de una empresa:



5. Es el objetivo de la administración
 - a) Trabajar más horas con más gente y generar mas productos.
 - b) Optimizar los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales.
 - c) Mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, para que puedan desempeñar su trabajo de manera más eficiente y contribuir a la organización.

La importancia de la administración en el desarrollo social

Apertura

Al igual que en el hogar, la escuela, trabajo o cualquier actividad que involucre a dos o más personas, todos los individuos juegan un rol específico, por ejemplo: en casa la división en labores domésticas no es igual. Por lo general, el rol del padre de familia no es el mismo que el del hijo o hija menor, así como en la escuela las y los alumnos no pueden dar clases, ¿te imaginas que el aficionado entre a jugar a la cancha si ve que su equipo está fallando? Con seguridad los resultados no serían los mismos o no podrían ser sostenibles en un plazo más largo, es por ello por lo que en toda organización es necesaria la administración de recursos.

Contesta las siguientes preguntas y comparte con el resto del grupo:

2 Explorar

1. ¿Qué entiendes por administración?

2. ¿De qué forma se aplica la administración de recursos en tu hogar? (por ejemplo, la comida)

Desarrollo

3 Explicar

Conceptualización y funciones básicas

La palabra *administrar* tiene su raíz etimológica en el latín *administrare* ("servir"), definido por la RAE como «ser útil para un fin determinado». Esto permite entender a la administración como una práctica humana enfocada en maximizar la utilidad de los recursos para cumplir objetivos.

Estudiada desde enfoques científicos y empresariales, autores como **George R. Terry** considera que "La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos".

Como ciencia socioeconómica, la administración se estructura en cuatro etapas interdependientes:

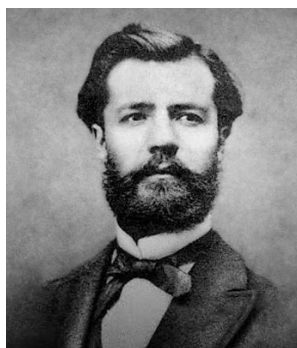


Estas fases no operan de forma aislada: cada una influye en la siguiente, creando un ciclo continuo. Su aplicación sistemática no solo optimiza conocimientos, habilidades, experiencia y esfuerzo del capital humano, sino que también preserva su bienestar. Además, busca equilibrar el crecimiento organizacional con el beneficio individual de sus miembros y el desarrollo del país.

Desde que el ser humano empezó a vivir en sociedad se vio en la necesidad de organizar las tareas, el tiempo para hacerlas, los encargados de ellas y de racionar los demás recursos que se ocuparían para satisfacer sus necesidades básicas, teniendo como objetivo el mejor aprovechamiento de estos.

La administración **se emplea en todos los lugares** en donde existe una organización social para una coordinación de medios que garantice la estabilidad, el mantenimiento y el crecimiento del grupo o la institución. La familia, la escuela, el trabajo, el equipo deportivo y todas las relaciones sociales tienen algún grado de administración en su funcionamiento. Por ejemplo: en un restaurante existen diferentes puestos que cubren funciones específicas las cuales permiten que se brinde un servicio eficiente. Desde la persona que recibe, quien atiende, quien cocina, quienes lavan platos, limpian pisos, o quienes se encargan de elaborar presupuestos, costeos y determinar el costo de los platillos.

Las y los trabajadores de una empresa cuentan con capacidades específicas para desempeñar su labor y hacer que esta funcione, si los roles de trabajo no está bien definidos, las empresas no funcionarían de la misma manera que se piensa, siguiendo con el ejemplo del restaurante: Si la chef principal cambiara el puesto con el mesero, con seguridad la atención al comensal será muy distinta, pero la cocina se atrasará en la producción de alimentos.



La administración no solo organiza el recurso económico, también se encarga de la organización del personal, por ello es tan importante tener un plan de todos los procesos necesarios, tener claridad sobre los recursos con los que se cuenta y asignarlos de manera que se obtengan los resultados óptimos con el menor esfuerzo y los menores recursos aplicados.

Henri Fayol, considerado como **el padre de la administración moderna** afirma que esta *"requiere del ejercicio constante de ciertas responsabilidades que constituyen su parte medular."* Divididas en cuatro etapas encaminadas al logro de objetivos organizacionales, hace referencia a las funciones de la siguiente manera:

1. **Planeación:** en esta etapa se lleva a cabo la determinación de objetivos y la elección del camino a recorrer para alcanzarlos, se puede iniciar mediante la pregunta **¿Qué se va a hacer?** Una vez teniendo claros los objetivos organizacionales, se hace un análisis para saber desde donde se tiene que partir para lograr identificar cual será el curso de acción que se debe tomar y ponerlo en marcha.

Dentro de la planeación se deben considerar algunos principios:

- **Factibilidad:** lo que se planea debe ser realizable.
- **Objetividad y cuantificación:** deben considerarse planes reales que tengan razonamientos precisos y exactos, además debe ser posible medirla en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones.
- **Flexibilidad:** siempre pueden presentarse situaciones inesperadas por lo que debe ser capaz de adaptarse a ellas.
- **Unidad:** se pueden hacer distintos planes específicos, pero al final deben integrarse a uno en general para el alcance del objetivo.
- **Cambio de estrategias:** si el tiempo que se planeó usar se alarga, se debe rehacer.

La planeación puede clasificarse de acuerdo con el tiempo en que se plantea en **corto plazo** cuando es menor o igual a un año, en **mediano** cuando es de uno a cinco años y en **largo** si es de cinco años en adelante. Gracias a la planeación se prevén contingencias y cambios que se pudieran presentar, así como las medidas necesarias para enfrentarles.

2. **Organización:** la finalidad de esta etapa es determinar la asignación de recursos para realizar el trabajo antes planeado. Se debe definir que tareas se van a realizar y quienes están a cargo de crear las condiciones para su realización de acuerdo con los recursos. En la organización se establece la estructura del sistema a seguir por medio de las jerarquías y sus correspondientes actividades para simplificar la realización. La pregunta por resolver durante esta etapa es **¿Cómo se va a hacer?** Para ello se consideran recursos materiales, técnicos, tecnológicos, financieros y humanos. Para lograr la organización, primero se debe dividir el trabajo a realizar describiendo los procesos para conocer el orden en el que se realizaran, después es necesario darle un orden de acuerdo con la importancia de las funciones llamado jerarquización para más tarde agruparlas en unidades específicas llamadas departamentos en los cuales se llevará a cabo el trabajo para que por medio de la descripción de habilidades se recopile los factores y actividades de manera puntual. Una vez dividido el trabajo, es momento de coordinarlo buscando crear una sintonía de esfuerzos para hacer más eficiente la realización de las actividades o funciones asignadas.



3. **Dirección:** esta es la primera parte de la fase dinámica del proceso, pues hace referencia a la ejecución de los planes como resultado del esfuerzo social en la estructura organizacional gracias a la comunicación y supervisión. Durante esta etapa se busca dar solución a la pregunta **¿Cómo se está haciendo?** Para conocer la manera en que se ejecutarán los planes y así alcanzar los objetivos. Dentro de la dirección, también se lleva a cabo un proceso que empieza con la **toma de decisiones** que marcarán el rumbo de acción, para después hacer la integración en donde las actividades se homogenizan tomando en cuenta los recursos y las capacidades de las personas. Como en todo proceso social es imprescindible la comunicación, es en donde se lleva a cabo el intercambio de información, el siguiente paso es la motivación como el conjunto de actividades que se emplea para impulsar a que el individuo realice alguna acción prevista en el plan. Como la parte final de la dirección es necesario hacer la supervisión de que se estén llevando a cabo las actividades de manera eficaz.
4. **Control:** durante esta última etapa se revisa el desarrollo y se hace la consideración de si lo antes aplicado se está acercando más al objetivo planteado en un principio o en su momento sea necesario hacer ajustes para reencaminar los esfuerzos. La evaluación se da con la finalidad de saber **¿Cómo se hizo?** Y medir las desviaciones presentadas a fin de que se generen correcciones o se prevengan en un futuro. Se cuenta con un estándar por medio del cual se lleva a cabo la medición de resultados y se revisa si es necesario aplicar correcciones por medio de retroalimentación con la finalidad de reducir costos, evitar errores y ahorrar tiempo. Por medio del control se evalúa el proceso de forma integral y refleja si se obtuvo éxito o fracaso. Se puede aplicar a nivel personal y a nivel organizacional.



Práctica de aprendizaje



Elabora un mapa conceptual que incluya la definición de administración y las cuatro funciones básicas del proceso administrativo, incorporando ejemplos prácticos de cada una para facilitar su comprensión.

Empty dashed box for drawing a conceptual map.

Para evaluar tu desempeño, usa la siguiente rúbrica.

Criterio	Nivel avanzado 2 puntos	Nivel intermedio 1 punto	Nivel básico 0.5 puntos
Claridad y organización	Las ideas están organizadas de manera clara, cumple con el objetivo.	Las ideas están presentes, pero la organización es confusa y las relaciones no son claras.	El trabajo está desorganizado, con ideas poco claras y relaciones difíciles de entender.
Relevancia	Todas las ideas presentadas son relevantes y están relacionadas con el tema principal.	Algunas ideas son relevantes, pero hay información que no está relacionada con el tema.	Las ideas presentadas no son relevantes y no están relacionadas con el tema principal.
Palabras clave	Se utilizan palabras clave y símbolos de manera efectiva para resumir y representar ideas.	Se utilizan algunas palabras clave y símbolos, pero su uso es limitado y poco efectivo.	No se utilizan palabras clave ni símbolos de manera efectiva, o están ausentes por completo.
Síntesis	La información está resumida, no es una copia textual de la lectura o del desarrollo de los apuntes de clase, es un trabajo original.	La información presentada retoma algunos elementos, ejemplos o recursos de la lectura o ejercicios en clase.	El trabajo presentado es una reproducción textual de la lectura o ejemplos vistos en clase, no hay ningún esfuerzo por elaborar un material auténtico.
Presentación	Se utilizan distintos colores para delimitar líneas, flechas, cuadros, conectores. Se resaltan ideas, conceptos o ejemplos. El uso de colores aporta a la legibilidad del trabajo.	Se utilizan uno o dos colores para resaltar algunos elementos como flechas, cuadros o símbolos. El uso de colores aporta de manera superficial a la distribución de la información.	Se presenta un trabajo uniforme, sin uso de colores distintivos, generando confusión en la jerarquía de conceptos, ni se distinguen palabras clave o ejemplos.

Impacto en el progreso de las sociedades

Las antiguas civilizaciones ya tenían y aplicaban algunos principios de la administración aún sin reconocerlos como tal. El desarrollo de la escritura, cuneiforme en ese momento, permitió a los Sumerios llevar registro de sus bienes y al establecerse en un área árida, la distribución de los recursos como el agua que era de suma importancia. Los Babilonios, por su lado establecieron el **principio del salario mínimo** como un reconocimiento al trabajo realizado, por lo que la responsabilidad no podía ser transferida quedando esto asentado en *“El Código de Hammurabi”*. En la parte organizacional, los Hebreos utilizaron por primera vez los principios de jerarquización y delegación dejando evidencia en el *“Libro de Éxodo”* cuando Moisés preparó la liberación de su pueblo. En Egipto hicieron lo propio, el faraón supervisó una de las obras monumentales de la historia: la construcción de las pirámides. En donde la planeación y organización fueron claves para reconocer los recursos con los que se contaba tanto materiales como humanos.

Durante el Imperio Romano se construyó una vasta red de carreteras y acueductos para las principales ciudades, todo esto era suministrado por los impuestos recaudados por la vivienda, trabajo, comercio, o acuerdos de guerra.

Sun Tzu, emperador de China, alrededor de los años 1100 a. C. se encontró en la necesidad de organizar, planear, dirigir y controlar el ejército, para ello sostenía que era necesario tener una estrategia eficaz basada en cualquier medio o recurso a fin de obtener siempre una contundente victoria. Pero sin duda el parteaguas más importante en las civilizaciones antiguas fue cuando, en Grecia, se descubre el método científico aplicado al trabajo y al tiempo, impulsando a Sócrates a la fundación de la Universidad de la Administración

Las cosas cambiaron durante la Edad Media, pues la iglesia tomó gran parte del control de los sistemas administrativos de los pueblos junto a los reinos feudales. No obstante, el objetivo era el mismo: **tener el control** de grandes extensiones de tierra, aunque en esta ocasión la distribución de los recursos obedecía más a acuerdos, tratos y lealtades entre los monarcas y los vasallos. Sin embargo, al llegar el Renacimiento con la creación de instituciones bancarias se marcó el inicio de la administración moderna. El tiempo pasaba, las ciudades crecían y era necesaria cada vez más infraestructura no solo que pudiera abastecer a las propias ciudades, si no que acercara los recursos de sitios aledaños como ferrocarriles o fábricas. La modernidad trajo consigo la Revolución Industrial y la aplicación de la tecnología a la vida cotidiana, permitiendo que las ciudades estuvieran mejor construidas y tuvieran acceso a redes de agua, alcantarillado y transporte, sin embargo, también era necesario ya un sistema de administración con más control sobre los recursos tanto humanos como materiales.



Cierre

En la medida que la población aumente, las relaciones sociales se vuelven amplias y complejas, por lo tanto, también el uso de recursos. A lo largo de la historia se encuentra una relación directa entre el Estado y la administración de los recursos, las ideas sobre la sustentabilidad no aparecerán sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial, pese a que el uso y manejo de recursos materiales, económicos y humanos ha sido una de las características que le da forma a la sociedad, acentuándose en la Modernidad a partir de la racionalización de la vida, del tiempo, del trabajo y por supuesto, de los recursos finitos.



Glosario

Cuneiforme

Sistema de escritura que se caracteriza por sus signos en forma de cuña. Se desarrolló en Mesopotamia, actual Irak, entre los años 3500 y 3000 a.C. Es la forma más antigua de escritura conocida.



Refuerza el concepto de administración y su importancia por medio del video del código QR.

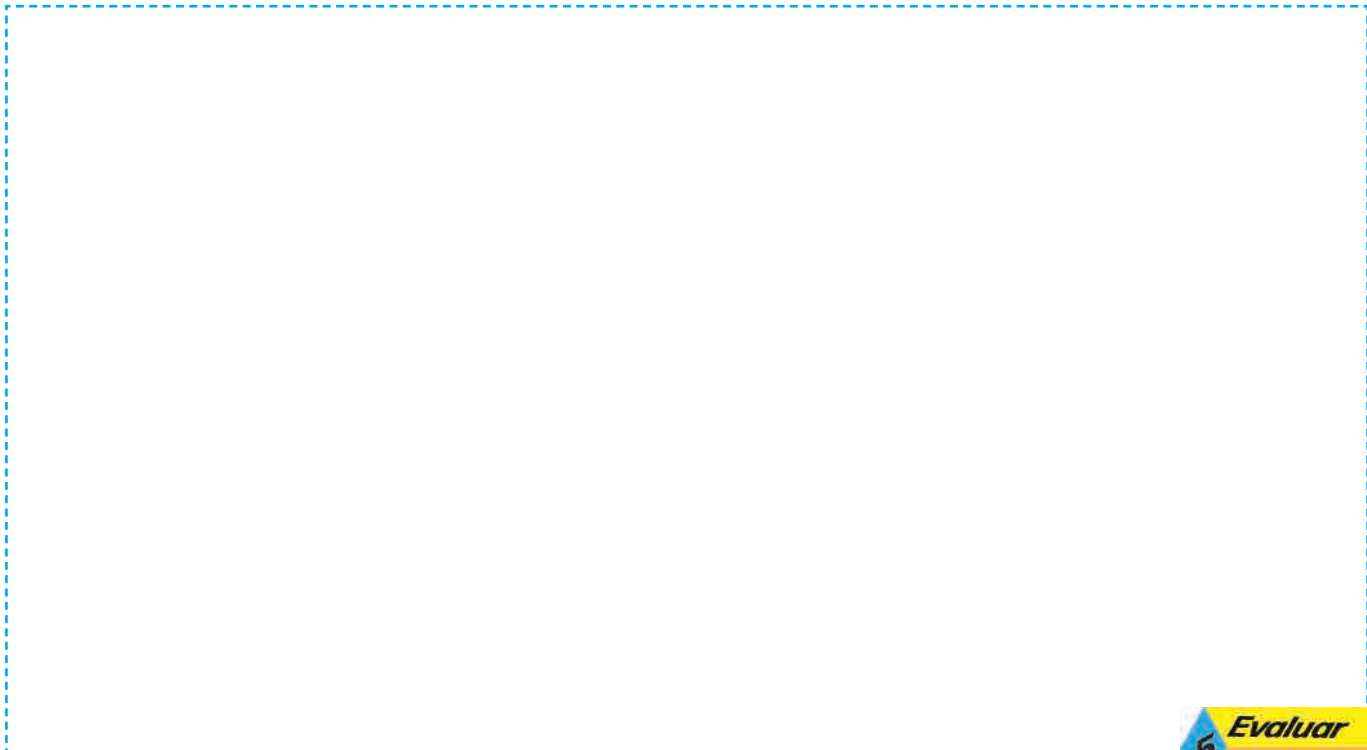
Elaborar



Práctica de aprendizaje



En equipos de cuatro, elaboren una línea de tiempo que contenga hechos históricos referentes a la administración: desde Mesopotamia hasta la Edad Moderna. Investiguen e incluyan también la administración aplicada al trabajo y a la vida cotidiana con algunos ejemplos de innovaciones tecnológicas que contribuyan a estos objetivos.



5 *Evaluar*

Evalúa la práctica de aprendizaje con la siguiente rúbrica.

Criterio	Nivel avanzado 2 puntos	Nivel intermedio 1 punto	Nivel básico 0.5 puntos
Información legible y completa	La información es clara, precisa y legible sin dificultad. El contenido es completo y se presenta de manera ordenada.	La información es en parte clara y legible, pero hay secciones que son confusas o difíciles de leer. El contenido es básico.	La información es difícil de leer y entender. El contenido es incompleto o irrelevante.
Coherencia del tema	El tema se presenta de manera lógica y coherente. Todas las partes del trabajo están relacionadas y contribuyen a una comprensión profunda.	El tema es incompleto en partes. Algunas secciones no están bien relacionadas o no contribuyen de forma clara a la comprensión del tema.	El tema es incoherente y confuso. Las partes del trabajo no están bien conectadas y no contribuyen a una comprensión clara del tema.
Trabajo en equipo	Se evidencia una contribución equitativa y sinergia en el trabajo. Todas y todos los integrantes pueden responder a preguntas aleatorias sobre su tema.	Colaboración aceptable, pero desigual. Algunos miembros del equipo contribuyen más que otros y hay falta de coordinación evidente, no todas y todos los integrantes pueden responder preguntas aleatorias sobre el tema.	Poca o ninguna colaboración efectiva. Algunos miembros del equipo no contribuyen o hay una falta clara de coordinación, cada integrante realizó una parte específica del proyecto, por lo tanto, no pueden responder alguna pregunta general del tema.
Expresión creativa y visual	Uso adecuado de elementos visuales y creatividad. El trabajo refleja una capacidad expresiva que facilita la comprensión del tema.	Uso básico de elementos visuales y creatividad. El trabajo es a simple vista aceptable, pero no destaca en capacidades expresivas.	Uso limitado o inadecuado de elementos visuales y creatividad. El trabajo no es a simple vista atractivo y refleja poca capacidad expresiva.
Presentación	Se utilizan distintos colores para delimitar líneas, flechas, cuadros, conectores. Se resaltan ideas, conceptos e imágenes. El uso de colores imágenes aporta a la legibilidad del trabajo.	Se utilizan uno o dos colores para resaltar algunos elementos como flechas, cuadros o símbolos. Hay algunas imágenes que aportan.	Se presenta un trabajo uniforme, sin uso de colores distintivos, ausencia de imágenes que ilustren los eventos o procesos históricos que se están abordando.



Estudio independiente

Responde las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué es importante la administración en la sociedad y cómo ha influido en la evolución de las civilizaciones?

2. Explica cómo la administración ha contribuido al desarrollo de las civilizaciones y proporciona ejemplos que lo demuestren.

3. ¿Cómo se aplican hoy en día los principios de la administración en distintos ámbitos de la sociedad?



Estudio independiente

Autoevalúa los aprendizajes alcanzados en la progresión con la siguiente rúbrica.

Criterio	Nivel Básico (1 pt.)	Nivel Intermedio (2 pts.)	Nivel Avanzado (3 pts.)
Indagación sobre la administración en la sociedad	Muestro un conocimiento limitado sobre la administración y su impacto en la sociedad. No reconozco mi papel en el desarrollo de civilizaciones.	Identifico aspectos clave de la administración y su influencia en el desarrollo social, aunque de manera general.	Explico con profundidad la relevancia de la administración en la evolución de sociedades, estableciendo conexiones entre planeación, organización, dirección y control.
Reconocimiento de la administración como motor de crecimiento	Presento dificultades para relacionar la administración con el crecimiento y desarrollo de las civilizaciones.	Reconozco la importancia de la administración en el progreso social, pero con ejemplos limitados.	Analizo y ejemplifico cómo la administración ha permitido el florecimiento de distintas civilizaciones a lo largo de la historia.
Aplicación de conceptos administrativos en el presente	No logro establecer relaciones entre los principios administrativos y su impacto en la actualidad.	Relaciono algunos elementos administrativos con situaciones actuales, pero sin profundidad.	Explico con claridad cómo los principios de administración continúan vigentes y contribuyen al desarrollo de la sociedad contemporánea.

Revisa tu desempeño:

- 9 puntos - Excelente.
- De 6 a 8 puntos - Bien.
- De 4 a 5 puntos - Suficiente.
- 3 puntos - Insuficiente.

Aportaciones históricas al pensamiento administrativo

S1 S2 S3 S4 S5 S6
M1 M2 M3 M4 M5 M6

1 Enganchar

Apertura

¿Alguna vez has escuchado a alguien decir “ojo por ojo, diente por diente”? en la cultura latinoamericana fue una frase cotidiana que se utilizaba de manera habitual para referirse a una respuesta en los mismos términos frente a una agresión, es decir, que se responde de la misma manera en la que son tratados, sin embargo, en la antigüedad y más específico en Babilonia, esta frase era aplicada de forma literal: si por alguna razón lastimabas a una persona, tu debías recibir el mismo daño o un castigo proporcional al mal causado. Esta era una de las leyes que se encontraban escritas en el “Código de Hammurabi”, bajo el nombre de **Ley de Talión**. Grabado en una piedra de alrededor de dos metros, el “Código de Hammurabi” tenía la imagen de este rey recibiendo Las Leyes del Dios Shamash por ello las 282 leyes que contenía adquirirían un carácter divino y éstas regulaban el comercio, la impartición de justicia, la convivencia social, las relaciones laborales y las propiedades.



Representación de la Ley del Talión en el Código de Hammurabi, uno de los primeros sistemas legales que estableció principios de justicia retributiva en la antigua Mesopotamia.

Contesta las siguientes preguntas y comparte con el resto del grupo:

1. ¿Conoces alguna frase o refrán de la cultura popular mexicana que se compare con la anterior? Escríbela.

2 Explorar

2. ¿Cómo sería la vida cotidiana si dichas ideas se convierten en normas sociales no escritas?

Desarrollo

3 Explicar

Historia de la administración

Como ya se ha mencionado, la administración ha tenido sus orígenes en las civilizaciones antiguas las cuales implementaron sus propios sistemas para establecer una convivencia cordial y para regular conflictos tanto de comercio o propiedad teniendo funciones tanto sociales como administrativas.

“El arte de la guerra es someter al enemigo sin luchar”. Durante el siglo V a. C. en China Sun Tzu escribió un tratado de carácter militar en el que se describen distintas estrategias para vencer al enemigo en batalla, sin embargo, estas también son aplicables en otros ámbitos como los negocios y la vida diaria.

En su obra, se desarrollan tácticas y consejos que pretenden llevar al **mejor resultado con el menor esfuerzo y los menos recursos empleados**. En *“El arte de la guerra”* se hace alusión al poder de la **información**, de la **adaptación**, de la **disciplina** y también de la importancia de **reconocer** las **fortalezas** y **debilidades** propias como las de los “enemigos”, es por ello por lo que, si bien el fin era aplicarlo en una batalla militar, estos consejos se pueden también aplicar en la administración.

“Corpus Iuris Civilis” o *“Código del Justiniano”* apareció en el siglo VI d. C. como un compendio romano de sus leyes durante el Imperio Bizantino. “La justicia es la constante y perpetua voluntad de dar a cada uno lo que le corresponde.” Estaba formado de cuatro partes:



Sentaba sus bases en que todos los ciudadanos debían respetar la ley incluyendo al emperador a pesar de que este tuviese el poder absoluto, promovía la protección a la propiedad privada con reglas sobre testamentos, herencias y contratos, también impuso reglas sobre el matrimonio y el divorcio, así como algunos derechos de las mujeres y castigos para la traición o robo.

Asia por su parte, también tuvo un importante manuscrito llamado *“Canon de Medicina”* por **Avicena** en el año 1025 d. C. el cual se trataba de una enciclopedia médica islámica de cinco volúmenes:

- **Teoría médica general:** “El médico debe conocer las causas de la enfermedad antes de tratarla”.
- **Materia médica:** “La miel es un excelente remedio para curar heridas y mejorar la digestión”.
- **Enfermedades específicas:** “Para bajar la fiebre, el paciente debe estar en un ambiente fresco y beber líquidos con propiedades refrescantes”.
- **Enfermedades generales:** “La prevención es la mejor medicina. Es más fácil evitar la enfermedad que curarla”.
- **Farmacología y tratamientos compuestos:** “Una mezcla de ajo y vinagre es eficaz para desinfectar heridas y prevenir infecciones”.

Este manuscrito estableció los principios de la administración médica proponiendo organización y especialización en los hospitales, así como la supervisión de los procesos para su mejora continua. Por medio de la cuarentena introdujo métodos de prevención y curación de las enfermedades como medidas de control.

Otro de los documentos relevantes de la antigüedad es la “*Carta Magna*”, también llamada “*Gran Carta*”, pues fue la base de los sistemas administrativos modernos. Su principal función fue poner limitantes por escrito al rey **Juan I** y su gobierno arbitrario y planteaba que, si bien el rey era la máxima autoridad, las leyes con las que gobernara tendrían que haber sido también aprobadas por el consejo de los nobles. Con la creación del parlamento y la separación de poderes se logró el funcionamiento organizacional delegando responsabilidades, derechos y obligaciones de manera jerárquica.

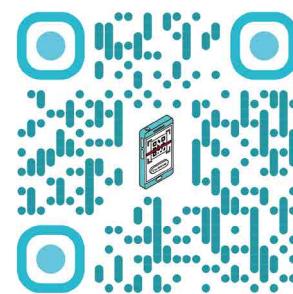
Traslado a la actualidad

Es preciso notar que algunos de los reglamentos internos de las empresas son el resultado de influencias de códigos de la antigüedad como el “*Código de Hammurabi*” pues, por ejemplo, desde esos tiempos **se establecía que la responsabilidad era imputable al constructor** en caso de que la edificación fallara como sucede en la actualidad con los ingenieros civiles o arquitectos como encargados de obra.

En su obra “*El Arte de la Guerra*”, Sun Tzu proponía estrategias para analizar al enemigo y con base en ese análisis crear estrategias para vencerle. En la actualidad las guerras se dan mucho en el ámbito comercial en donde **la competencia toma el lugar del enemigo y las estrategias son comerciales**. Conocer al enemigo hará posible tomar decisiones adecuadas.

En el “*Código de Justiniano*” se regularon los **acuerdos y contratos comerciales y de trabajo entre empleados y empleadores** que en la actualidad son parte del derecho mercantil dándoles forma a través de los contratos laborales en donde se establecen derechos y deberes de ambas partes.

En la actualidad, los sistemas de salud y farmacéutica buscan **regular** el uso de medicamentos y **respaldar la formación de los profesionales** de la salud, lo cual es consecuencia de los principios de salud pública, seguridad laboral establecidos en el “*Canon de Medicina*”. Es así como los documentos antiguos se van trasladando a la actualidad, adaptándose y mejorando sin perder la esencia de su origen.



Refuerza tus conocimientos a través de la video de la historia y evolución de la administración que se encuentra en el código QR.



Práctica de aprendizaje

No. 3

Elabora un cuadro comparativo de los documentos antiguos y su influencia en los nuevos procesos administrativos; además de los documentos revisados en la progresión, investiga al menos dos más.

- Aspectos del documento antiguo.
- Su aplicación o influencia en la administración actual.
- Ejemplos específicos de empresas, gobiernos o instituciones.

Evalúa la práctica de aprendizaje con la siguiente rúbrica.

Criterio	Nivel avanzado 2 puntos	Nivel intermedio 1 punto	Nivel básico 0.5 puntos
Claridad y organización	Las ideas están organizadas de manera clara, cumple con el objetivo.	Las ideas están presentes, pero la organización es confusa y las relaciones no son claras.	El trabajo está desorganizado, con ideas poco claras y relaciones difíciles de entender.
Relevancia	Todas las ideas presentadas son relevantes y están relacionadas de manera directa con el tema principal.	Algunas ideas son relevantes, pero hay información que no está relacionada de forma clara con el tema.	Las ideas presentadas no son relevantes y no están relacionadas con el tema principal.
Palabras clave	Se utilizan palabras clave y símbolos de manera efectiva para resumir y representar ideas.	Se utilizan algunas palabras clave y símbolos, pero su uso es limitado y poco efectivo.	No se utilizan palabras clave ni símbolos de manera efectiva, o están ausentes por completo.
Síntesis	La información está resumida, no es una copia textual de la lectura o del desarrollo de los apuntes de clase, es un trabajo original.	La información presentada retoma algunos elementos, ejemplos o recursos de la lectura o ejercicios en clase.	El trabajo presentado es una reproducción textual de la lectura o ejemplos vistos en clase, no hay ningún esfuerzo por elaborar un material auténtico.
Presentación	Se utilizan distintos colores para delimitar líneas, flechas, cuadros, conectores. Se resaltan ideas, conceptos o ejemplos. El uso de colores aporta a la legibilidad del trabajo.	Se utilizan uno o dos colores para resaltar algunos elementos como flechas, cuadros o símbolos. El uso de colores aporta de manera superficial a la distribución de la información.	Se presenta un trabajo uniforme, sin uso de colores distintivos, generando confusión en la jerarquía de conceptos, ni se distinguen palabras clave o ejemplos.



Estudio independiente

Responde la siguientes preguntas.

1. ¿Cuál es el impacto del “Código de Hammurabi” y otros aportes históricos en la evolución de la administración a lo largo del tiempo?

2. ¿Cómo se aplican hoy en día los principios administrativos presentes en documentos históricos como el “Código de Hammurabi” en los gobiernos, empresas y familias?

3. ¿Qué enseñanzas de los aportes históricos de la administración pueden aplicarse hoy en día para mejorar la gestión de recursos y la toma de decisiones en distintos ámbitos?



Estudio independiente

Autoevalúa los aprendizajes obtenidos de la progresión por medio de la siguiente rúbrica.

Criterio	Nivel Básico (1 pt.)	Nivel Intermedio (2 pts.)	Nivel Avanzado (3 pts.)
Indagación sobre la administración en la sociedad	Presento un conocimiento limitado sobre los antecedentes de la administración. No reconozco figuras clave ni documentos históricos como el “Código de Hammurabi”.	Identifico algunos aportes históricos relevantes, mencionando documentos o figuras como el “Código de Hammurabi”, pero sin profundizar en su impacto.	Explico con detalle las aportaciones históricas de la administración, incluyendo su influencia en sociedades modernas con ejemplos claros y conexiones bien establecidas.
Comprensión de la permanencia de los principios administrativos en la actualidad	Tengo dificultades para reconocer cómo las antiguas prácticas administrativas continúan vigentes en gobiernos, empresas y familias.	Comprendo de manera general la aplicación de principios administrativos históricos en el presente, pero sin ejemplos concretos.	Analizo cómo los principios administrativos históricos siguen siendo fundamentales en la actualidad, proporcionando ejemplos claros de su aplicación en distintos ámbitos sociales.
Reflexión sobre la relevancia de la administración en la sociedad moderna	No logro establecer relaciones entre los conceptos históricos de la administración y su impacto en la sociedad actual.	Reflexiono sobre la importancia de la administración en sociedades modernas, pero con argumentación limitada.	Evalúo de forma crítica cómo la administración ha evolucionado y sigue siendo clave en la gestión de recursos y la toma de decisiones en la actualidad.

Revisa tu desempeño:

9 puntos - Excelente.

De 6 a 8 puntos - Bien.

De 4 a 5 puntos - Suficiente.

3 puntos - Insuficiente.



Práctica transversal



A continuación, se presenta la planeación, organización, liderazgo y control de procesos de una empresa norteamericana con presencia internacional. Lee con atención, traduce el texto y responde las preguntas.

The international clothing company "SKJN" is developing a business plan for its investors in the United States.

1. Planning.

Define the mission and vision of the company.

Mission: Offer quality products while providing the best customer service

Vision: be the best option to dress the world

Set short-term and long-term goals.

Short-term goals: setting up a shop in New York.

Long-term goals: cover the entire US market.

2. Organizing.

Describe the company's structure and hierarchy. Assign responsibilities to each team member.

CEO: strategic direction, key decision-making, business management and public representation, seeking the success and sustainability of the organization.

Marketing Manager: plan, direct, and coordinate a company's marketing activities.

Financial Manager: Plan budgets, forecast, analyze trends, review reports, and look for ways to reduce costs, control expenses, make financial decisions, provide financial advice, and assist management in decision-making.

HR Manager: recruitment, hiring, management of training and development programs, and ensuring compliance with laws and regulations.

Operations Manager: plan, control, monitor and optimize a company's business processes and procedures.

3. Leading.

Develop a leadership strategy to motivate employees. Design a company culture that promotes teamwork.

Publicly recognize team achievements.

Offer opportunities for professional growth.

Communicate openly and frequently.

4. Controlling.

Establish key performance indicators (KPIs) to measure success:

- traffic in the store.
- average ticket value.
- inventory rotation.
- return rate.

Plan strategies to solve potential problems.

- Meet regularly with the team.
- Delegate tasks and projects.



1. ¿Cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo de la empresa?

2. ¿Cuál es el organigrama de la empresa y cuál es el rol específico de cada puesto?

3. ¿A qué se refiere la frase "*offer opportunities for professional growth*" y qué estrategias podría implementar la empresa para que eso suceda?

4. ¿A qué se refiere la frase "*average ticket value*"?



El proceso administrativo: etapas y ejemplos prácticos

S1 S2 S3 S4 S5 S6
M1 M2 M3 M4 M5 M6

1 Enganchar



Apertura

Toda actividad social nace de una idea. En una organización todas las actividades están enfocadas al alcance de un objetivo, por lo que debe haber un rol administrativo que guíe en el proceso, por ejemplo: si la escuela organiza un evento para recaudar fondos, quien funge como administrador de la actividad debe plantearse una serie de preguntas que le ayudaran a coordinar las actividades a fin de alcanzar los objetivos.

¿Qué se va a hacer? Corresponde a la planeación con el establecimiento de:

■ Objetivo: Recaudar fondos financieros

Estrategias: realizar un evento social con venta de comida, bebida y actividades de entretenimiento que tendrán un costo.

■ Organización ¿Cómo se va a hacer?

Asignación de tareas, funciones y recursos: encargados de preparación de comida, área de venta de comida y de bebidas, coordinadoras y coordinadores de actividades recreativas.

■ Dirección ¿quién y cómo lo hará?

El administrador de la actividad dará motivación de encargados ofreciendo una pequeña recompensa como incentivo a quienes logren más participación en sus espacios.

Por medio de la supervisión de la ejecución se llevará el registro de ventas y participaciones para saber quién se lleva la recompensa.

■ Control ¿se está logrando lo planeado?

Evaluación de resultados a través de los números finales, corrección y mejora de estrategias posible, cambio de productos o de actividad recreativa.



Desarrollo

2 Explorar

Desglose del proceso administrativo

Administración es el proceso de **planificar, organizar, dirigir y controlar** los **recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos** de una organización de manera eficiente con la finalidad de alcanzar los objetivos generales de la empresa. La primera y más importante de las etapas es la planeación, ya que es la base sobre la cual se van a construir el resto de las etapas, en caso de que esta no sea la adecuada se corre el riesgo de no alcanzar los objetivos organizacionales y el desperdicio de los recursos provocando pérdidas.

Durante la planeación se establecen los objetivos los cuales deben cumplir con las características **SMART** (*specific, medibles, achievable, realistic, time-bound*) que significa que deben ser **específicos, medibles, alcanzables, relevantes** y en **tiempo determinado**. Existen herramientas que pueden ayudar a que la planeación sea más eficiente por medio del análisis del entorno, por ejemplo, el **FODA** por medio del cual se estudian las **fortalezas** y **debilidades** de la empresa y las **oportunidades** y **amenazas** del entorno exterior que puedan afectar el alcance de objetivos.



La planeación se puede clasificar según el plazo de ejecución y nivel de organización que la ejecutará.

- **Operativa:** corto plazo (día, semana, mes) empleados generales.
- **Táctica:** mediano plazo (meses o un par de años) mandos intermedios.
- **Estratégica:** largo plazo (años) alta dirección.

En la segunda etapa, la organización, se lleva a cabo la asignación de tareas y recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo para ejecutar lo planeado. Se analizan las acciones y tareas a realizar y se asignan a las personas más capaces o especializadas a fin de eficientar el proceso.

Dirección, por medio de una comunicación efectiva en donde se proporcione información y retroalimentación se busca motivar a los empleados e incentivar su entusiasmo y responsabilidad para realizar sus tareas correspondientes que serán supervisadas por el departamento correspondiente.

Por último, se tiene la etapa de control en donde se monitorea el progreso de las actividades con la finalidad de conocer que tan cerca se está del objetivo. Para ello se pueden implementar **KPIs** (*key performance indicator*) es decir, un **indicador clave de rendimiento**, el cual es una métrica cuantitativa que muestra cómo el equipo o empresa progresa hacia los objetivos empresariales más importantes y específicos. Tener esta información permite realizar ajustes para corregir el rumbo en caso de ser necesarios.



Refuerza las etapas del proceso administrativo con el video del código QR.



Práctica de aprendizaje

Realizar un mapa conceptual de las cuatro etapas de la administración, incluye un ejemplo cotidiano que ilustre mejor cada etapa.

Large dashed-line box for student work.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un conjunto de **acciones, hábitos, valores, actitudes, conocimientos, formas de pensar y tradiciones** existentes en todas las organizaciones y representa el sentido de la organización. Cuando los esfuerzos individuales se combinan para el alcance del objetivo general respetando los principios de la organización la cultura de esta se vuelve más fuerte ayudando a dar mejor identidad a la organismo logrando de manera más sencilla el éxito.

Elementos clave que ayudan a conformar la cultura organizacional:

Ejemplo de los líderes de la organización: Cuando las y los líderes o altos mandos de la organización se dirigen respetando los valores de la empresa y ponen como ejemplo sus acciones transparentes, respetuosas e innovadoras, las y los empleados a su cargo pueden sentir compromiso y motivación para continuar trabajando en el mismo sistema.

Comunicación. La comunicación entre todos los niveles de la organización debe ser efectiva, asegurando el entendimiento del mensaje transmitido, evitando tecnicismos innecesarios e informalidades, puesto que el objetivo es transmitir ideas, mas no demostrar algo.

Reconocimiento y recompensas. Las y los trabajadores pueden sentir motivación cuando se reconoce que el esfuerzo que han puesto en su actividad es vital para el funcionamiento de la organización, un sistema de recompensas logra que se ponga empeño en la actividad a realizar, al igual que un salario justo y condiciones de trabajo digno, pues estas facilitan el trabajo y motivan la permanencia en una empresa u organización.

Adaptación y aprendizaje. Entre más adaptado se siente una trabajadora o trabajador, es posible que se sienta un mayor compromiso a seguir aprendiendo sobre su labor, para ello, un obrero necesita tiempo libre y de descanso, para poder trabajar con las expectativas y estándares de la organización debe tener acceso a capacitaciones, talleres o encuentros que le permitan conocer y comprender otras perspectivas o experiencias.

Una de las organizaciones con una cultura organizacional más robusta es Google pues está basada en la innovación, la colaboración y la libertad creativa. Implementan una estrategia llamada 20 % time, en donde el 20 % del tiempo de los empleados lo pueden dedicar a proyectos personales. Las y los empleados de Google son animados a aportar nuevas ideas que contribuyan al crecimiento y éxito de la organización.



Cierre

Cuando un obrero se siente valorado e identificado con los valores de la organización es capaz de poner el máximo de sus esfuerzos para contribuir al alcance del objetivo organizacional. Como resultado de que cada trabajadora y trabajador se sienta de esa manera, se construye una cultura organizacional sólida y difícil de quebrantar, cuando los altos mandos ejemplifican buenas prácticas, valores y proveen condiciones de trabajo dignas, la clase obrera puede vivir en mejores condiciones y, por lo tanto, mantener un ritmo de trabajo uniforme. De la misma manera, establecer metas realistas, de acuerdo con los planes de trabajo, proyección económica y, sobre todo, de acuerdo con la capacidad de la mano de obra, permite que dicha cultura organizacional sea asimilada por quienes laboran en la empresa.

Práctica de aprendizaje No. 5

En equipos de cuatro personas seleccionen un caso de estudio sobre una empresa con una cultura organizacional sólida e identifiquen los elementos del proceso administrativo que contribuyeron a esa cultura, realicen un diagrama de ciclo (o diagrama circular) para ilustrar cómo la planeación, organización, dirección y control fortalecen la cultura organizacional de corporación elegida. Estas son algunas compañías que pueden elegir para realizar la actividad:

Cooperativa Pascual
Mercado Libre

Unión de Cooperativas Tosepan Titataniske
Santa Clara
Microsoft

Amazon
Linux

Estructura del diagrama:

- **Planeación:** Define la misión, visión y valores que guían la cultura organizacional.
- **Organización:** Distribuye responsabilidades para reforzar los valores empresariales.
- **Dirección:** Motiva y lidera con base en la cultura organizacional.
- **Control:** Evalúa si la cultura y los valores se reflejan en el desempeño y ajusta estrategias.



Evaluar 5

Por último, realiza la presentación de los casos analizados. Evalúa la práctica de aprendizaje con la siguiente rúbrica.

Criterio	Nivel avanzado 2 puntos	Nivel intermedio 1 punto	Nivel básico 0.5 puntos
Claridad y organización	Las ideas están organizadas de manera clara, cumple con el objetivo.	Las ideas están presentes, pero la organización es confusa y las relaciones no son claras.	El trabajo está desorganizado, con ideas poco claras y relaciones difíciles de entender.
Relevancia	Todas las ideas presentadas son relevantes y están relacionadas de forma directa con el tema principal.	Algunas ideas son relevantes, pero hay información que no está relacionada con claridad con el tema.	Las ideas presentadas no son relevantes y no están relacionadas con el tema principal.
Palabras clave	Se utilizan palabras clave y símbolos de manera efectiva para resumir y representar ideas.	Se utilizan algunas palabras clave y símbolos, pero su uso es limitado y poco efectivo.	No se utilizan palabras clave ni símbolos de manera efectiva, o están ausentes por completo.
Síntesis	La información está resumida, no es una copia textual de la lectura o del desarrollo de los apuntes de clase, es un trabajo original.	La información presentada retoma algunos elementos, ejemplos o recursos de la lectura o ejercicios en clase.	El trabajo presentado es una reproducción textual de la lectura o ejemplos vistos en clase, no hay ningún esfuerzo por elaborar un material auténtico.
Presentación	Se utilizan distintos colores para delimitar líneas, flechas, cuadros, conectores. Se resaltan ideas, conceptos o ejemplos. El uso de colores aporta a la legibilidad del trabajo.	Se utilizan uno o dos colores para resaltar algunos elementos como flechas, cuadros o símbolos. El uso de colores aporta de manera superficial a la distribución de la información.	Se presenta un trabajo uniforme, sin uso de colores distintivos, generando confusión en la jerarquía de conceptos, ni se distinguen palabras clave o ejemplos.



Estudio independiente

Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo y cómo contribuyen al logro de los objetivos organizacionales?

2. Proporciona un ejemplo de cómo se aplican las etapas del proceso administrativo en una empresa, gobierno o familia.

3. ¿Por qué es importante conjuntar esfuerzos administrativos para alcanzar objetivos comunes y cómo influye esto en la cultura organizacional?



Estudio independiente

Autoevalúa los aprendizajes adquiridos durante la progresión con la siguiente rúbrica.

Criterio	Nivel Básico (1 pt.)	Nivel Intermedio (2 pts.)	Nivel Avanzado (3 pts.)
Definición y comprensión de las etapas del proceso administrativo	Identifico algunas etapas del proceso administrativo, pero con descripciones incompletas o imprecisas. No establezco una conexión clara entre ellas.	Defino las cuatro etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) con una comprensión general, pero sin profundizar en su relación con la cultura organizacional.	Explico con detalle las etapas del proceso administrativo y cómo cada una de ellas contribuye al logro de los objetivos organizacionales y al surgimiento de la cultura organizacional.
Ejemplificación de las etapas del proceso administrativo	Presento ejemplos poco relevantes, no logro ilustrar cómo se aplican las etapas en la práctica.	Proporciono ejemplos generales de cada etapa, pero sin una conexión clara con el impacto en las organizaciones o grupos sociales.	Ofrezco ejemplos concretos y bien fundamentados de cada etapa en distintos ámbitos como empresas, gobiernos y familias, mostrando su importancia en el logro de objetivos.
Reconocimiento del valor de la administración para los esfuerzos colectivos	No logro identificar la importancia de conjuntar esfuerzos administrativos para alcanzar objetivos comunes.	Reconozco que la administración contribuye a la coordinación de esfuerzos colectivos, pero sin analizar su impacto en la cultura organizacional.	Reflexiono de manera crítica sobre el papel de la administración en la organización de esfuerzos colectivos, explicando cómo ha dado lugar a la cultura organizacional y mejora el desempeño de las organizaciones.

Revisa tu desempeño:

9 puntos - Excelente.

De 6 a 8 puntos - Bien.

De 4 a 5 puntos - Suficiente.

3 puntos - Insuficiente.

Administración y emprendimiento: aplicación práctica del proceso administrativo

Apertura

Quizá creas que en tu vida diaria no aplicas el proceso administrativo, pero en realidad si es parte de tu rutina, ¿en qué manera? te preguntarán, pues al organizar tus tareas diarias, ya sea por orden de importancia o por el tiempo que te llevara realizarlas, así como de qué manera lo harás, estas utilizando esta herramienta, lo mismo sucede si decides emprender algún negocio pues recuerda que el proceso administrativo se lleva a cabo por medio de cuatro etapas.



Práctica de aprendizaje

2 Explorar

Responde las siguientes preguntas y comparte en plenaria las respuestas con tus compañeros de grupo.

1. ¿Qué actividad individual puedes realizar como joven o estudiante para mejorar tu entorno, aplicando las cuatro etapas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control)?

2. ¿Cómo puedes diseñar una actividad colectiva, junto con tus compañeras y compañeros, que responda a una necesidad común de tu comunidad o escuela, integrando el proceso administrativo completo?

3. ¿De qué manera la creatividad e innovación que aplicas en estas actividades puede transformarse en una idea emprendedora con impacto social o económico?



Emprendedurismo

El emprendedurismo va más allá de tener una buena idea, es necesario saber cómo llevarla a cabo de manera eficaz para ello hay que llevar un orden.

Al iniciar un emprendimiento es necesario trazar un plan (primera etapa del proceso administrativo) en el cual se simulará un futuro esperado y se establecen planes de acción y los medios adecuados para alcanzar los objetivos por medio de una serie de pasos:

1. Identificación de usuarios y necesidades de servicio: debes tener claro a quienes ofrecerás tu producto o servicio y que es lo que están buscando de él de acuerdo con sus necesidades.
2. Identificar que producto o servicio se ofrecerá para satisfacer las necesidades: tiene que tratarse de un producto capaz de cubrir las necesidades del consumidor de manera práctica y accesible **que ofrezca valor, lo que significa:** resolver un problema, mejorar una experiencia o facilitarle la vida a alguien. Existen diferentes formas que facilitan la identificación:
 - **Observar el entorno:** ¿Qué problemas tiene tu comunidad? ¿qué producto o servicio hace falta o se podría mejorar?
 - **Investigar el mercado:** ¿existen otras empresas con el mismo producto o servicio?
 - **Detectar oportunidades y tendencias:** de acuerdo con el estilo de vida o a los cambios sociales van surgiendo nuevas necesidades.
 - **Escuchar al cliente:** las conversaciones con clientes potenciales puede ser una gran fuente de información, pueden aplicarse también encuestas o entrevistas.
3. Diseñar los procesos para la producción del bien o servicio que se ofrece y sus indicadores de resultados: los procesos deben ser fáciles y rentables de manera que no signifiquen una gran inversión de recursos, tanto económicos como de tiempo, o tendrán que reflejarse en el precio al consumidor. Este punto puede dividirse en diferentes etapas:
 - **Identificación de proceso:** se analizan todas las actividades a realizar desde la adquisición de insumos hasta la entrega final.
 - **Diagramación de flujo:** usar diagramas de flujo o mapas de procesos para visualizar la secuencia de actividades.
 - **Detalle de entradas y salidas:** se consideran los insumos, recursos y datos como entradas al proceso y los resultados obtenidos como salidas.
 - **Asignación de responsabilidades:** se reparten los deberes a cada persona o equipo involucrados en el proceso.
 - **Normas y procedimientos:** se establecen reglas, normas y procedimientos que deben seguirse por cada colaborador para obtener el resultado esperado con calidad y eficiencia.
 - **Definir indicadores:** estos permiten conocer la satisfacción del cliente, costo por unidad, tiempo del ciclo, etcétera.

Existen distintos tipos de indicadores dependiendo de la información que se desee obtener.

De eficiencia

Miden la velocidad y el costo de producción.

Tasa de defectos, satisfacción del cliente, cumplimiento de especificaciones.

De calidad

De seguridad

Tasa de accidentes e integridad del entorno de trabajo.

Evalúan la opinión del cliente por medio de encuestas, comentarios, etcétera.

De satisfacción del cliente

4. Identificar y conformar las áreas y unidades que llevarán a cabo las operaciones. Dependiendo del tamaño de la empresa, se crearán áreas para cada etapa del proceso de la fabricación para que se encarguen de tareas específicas que resultan en una mejor organización, mayor eficiencia y más control.

Algunas de las áreas más comunes en las empresas son:

- ➔ **Producción/ operaciones:** fabricar el producto o dar el servicio.
- ➔ **Recursos humanos:** reclutar, capacitar y tratar al personal.
- ➔ **Administración/ finanzas:** controlar los recursos financieros, ingresos, egresos, contabilidad.
- ➔ **Servicio al cliente:** mantener relación con el cliente, atender dudas o quejas.

Por ejemplo, en una pizzería:

Producción: quien prepara las pizzas.

Ventas y marketing: quien toma los pedidos por teléfono.

Administración: quien lleva el control de ingresos y egresos o pagos.

Reparto: quien entrega a domicilio.

5. Determinar el tipo y grado de las unidades y su lugar jerárquico: de acuerdo con la autoridad, responsabilidad y funciones se debe ordenar de manera jerárquica el personal para saber quién toma las decisiones, quien ejecuta las tareas y a quien se le debe dar el reporte de actividades.



6. Definir los canales y medios de comunicación: es importante definir cuál será el canal de comunicación interna para que sea eficiente hasta el canal de ventas y comunicación con el consumidor en donde se pueda obtener alguna retroalimentación para el seguimiento o mejoramiento del producto. Y de manera externa para fortalecer relaciones con clientes.
7. Establecer los objetivos, desde los generales hasta los operativos: una vez definidas las áreas, estas deben tener objetivos particulares enfocados al objetivo general.

Existen cuatro tipos de objetivos en un negocio:

- ➔ **General:** plantea el propósito global de la empresa. **Ejemplo:** Ser la pizzería líder de la ciudad.
- ➔ **Estratégico:** define metas a mediano y largo plazo. **Ejemplo:** aumentar 18 % las ventas el próximo mes.
- ➔ **Táctico:** se aplica en áreas específicas de la empresa. **Ejemplo:** Crear una alianza con un salón de eventos para surtirles el menú infantil.
- ➔ **Operativo:** tareas concretas, medibles y a corto plazo. **Ejemplo:** Entregar pedidos en menos de 30 minutos.

8. Identificar medios para alcanzar objetivos: comunicación, manejo de recursos eficiente o capacitaciones, son ejemplos de los medios que se necesitan para el alcance de objetivos planteados. El alcance de los objetivos puede ayudarse de estrategias como dividir los objetivos en tareas más pequeñas, desarrollar un plan de acción o buscar apoyo externo, por ejemplo, un financiamiento. Es importante crear un cronograma con fechas límite para cada tarea y asignar los recursos necesarios.

Glosario



Acrónimo

Es una sigla que se forma por la fusión de elementos de dos o más términos, pero que se lee en forma de palabra.

9. Implementar planes de acción: una vez definido lo anterior es muy importante que se lleve a cabo en cada área, de lo contrario también se tendrán que buscar medidas correctivas e implementarlas con el fin de preservar los recursos.

Los objetivos para definirse en esta etapa deben cumplir con una serie de características que son fáciles de recordar por sus siglas en inglés que formarán el acrónimo SMART.

S- Specific: específicos. los objetivos deben ser claros, sin ambigüedades para evitar confusiones y que todos lo puedan entender.

A- Achievable: alcanzable, el objetivo debe ser realista y factible considerando los recursos a disposición.

M- Measurable: Medibles, se deben poder medir o evaluar a fin de monitorear resultados o realizar ajustes.

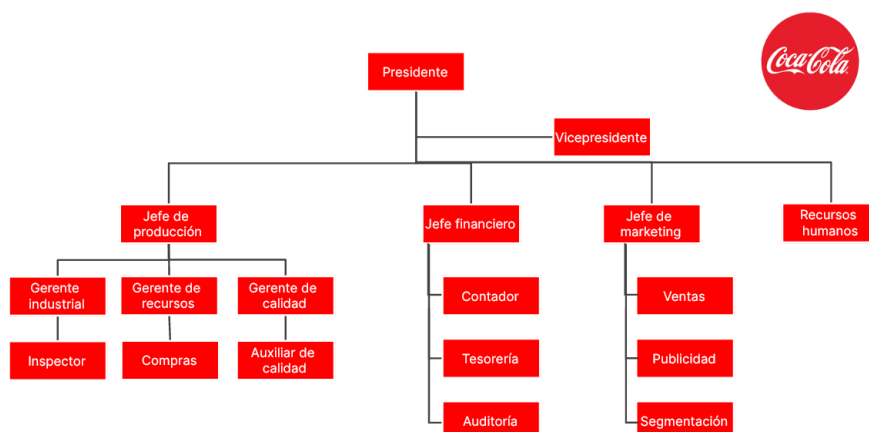
R- Relevant: relevante, deben apegarse al objetivo general que lleve al éxito global.

T- Time-bound: Limitado en el tiempo, debe considerarse un tiempo límite para el alcanzarse.

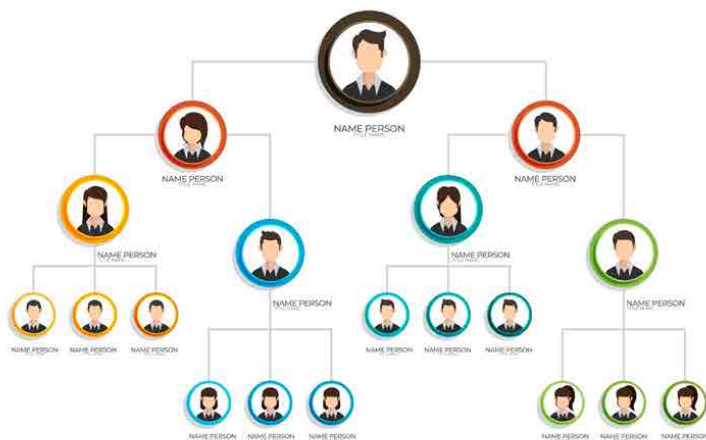
En la segunda etapa de un emprendimiento se deben determinar las actividades específicas necesarias para alcanzar los objetivos planeados en la etapa anterior, por medio de la departamentalización se agrupan las actividades y se asignan los cargos y las tareas a personas en posiciones específicas a las cuales se les proporcionan los recursos necesarios, tanto materiales como humanos y de tiempo, para la realización de estas. Los elementos que se deben considerar para tener una buena organización en la empresa son:

Estructura Organizativa

Por medio de la jerarquía y la relación que debe llevar cada departamento se define cómo se organiza la empresa y sus empleados. La representación gráfica más usada por las empresas es el organigrama en donde se observa su organización interna y la relación entre las dependencias que la forman. Se realizan de manera descendente de acuerdo con la jerarquía más alta. Se trata de una serie de elementos que forman una red, en cuadros se representan las personas o departamentos de la organización, por medio de líneas se conectan de acuerdo con su grado al mando y sus dependencias, al pie de cada cuadro se colocan el nombre y cargo de cada persona o unidad. A continuación, se presenta el ejemplo del organigrama general de Coca-cola que es por departamentos:



Y un ejemplo de organigrama por personas:



Con esta información, ¿podrías hacer un organigrama de tu escuela?

Tip. Recuerda que va en orden descendente de acuerdo con la jerarquía, quienes estén al mismo nivel se colocan a los lados.



División del Trabajo

Cada miembro de la empresa deberá llevar a cabo tareas y tendrá responsabilidades específicas a promoviendo la especialización. Tratando de evitar que se dupliquen las actividades y se generen más gastos de recursos.

Departamentalización

Se agrupan las funciones y actividades en departamentos o grupos, lo que facilita la gestión y la comunicación interna. Cada miembro sabrá a quien, y a donde dirigirse y en qué departamento encontrar lo que busca y necesita, existen varios tipos de departamentalización:

- ➔ **Por función.** Los empleados son agrupados por medio de la función que desempeñan, como recursos humanos, finanzas, operaciones, etcétera.
- ➔ **Por producto.** La empresa es dividida de acuerdo con los productos o servicios que ofrece, por ejemplo, en Bimbo existe variedad de productos.
- ➔ **Por cliente.** Se enfocan en cada tipo de cliente, por ejemplo, clientes por mayoreo y por menudeo.
- ➔ **Geográfica.** Esta es útil para empresas que operan de manera regional, nacional o internacional.
- ➔ **Por proceso.** Cada departamento se encarga de distintas etapas del proceso de producción.
- ➔ **Por proyecto.** Son departamentos enfocados a proyectos específicos como el desarrollo de un nuevo producto o la construcción de una obra.

Cadena de Mando

Se establece una jerarquía clara con líderes y subordinados, definiendo el flujo de autoridad y responsabilidad. Cada departamento contará con una o varias personas al mando, las cuales a su vez son responsables de los resultados del departamento.

Especialización

Se asignan tareas y funciones específicas a cada empleado, lo que aumenta la eficiencia y la productividad. Con la finalidad de que los recursos se apliquen de manera correcta y que no se dupliquen los procesos gastando más tiempo, esfuerzo y materia prima. La especialización permite a cada departamento enfocarse en las funciones para las que están capacitados sus miembros.

Formalización

Se definen reglas, procedimientos y normas para garantizar la eficiencia y el orden en las operaciones de la empresa. Siempre es necesario llevar un orden y respetar tanto reglas como procedimientos ya establecidos, por lo que cada miembro deberá conocerlas tanto a nivel departamento como a nivel general en la empresa.

La dirección como tercera etapa del proceso administrativo se aplica al emprendedurismo cuando se ponen en marcha las actividades y se ejecutan. En esta parte del proceso los recursos humanos y su disposición son lo principal. Por medio de la dirección y una vez asignados los cargos son necesarios el entrenamiento, la guía y la motivación por medio de las relaciones interpersonales por ello la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación son cruciales en este punto.

En este momento el emprendedor debe guiar, motivar y coordinar al equipo con la finalidad de alcanzar los objetivos, una de las claves más importantes es la comunicación efectiva. El emprendedor como líder es el encargado de tomar decisiones, asignar tareas y resolver conflictos. Para motivar al equipo, puede apoyarse con recompensas o reconocimientos para que los colaboradores se sientan comprometidos con el proyecto y así generar un buen ambiente de trabajo. Se debe tomar en cuenta que el mercado es cambiante, por lo que también debe ser capaz de elegir opciones como promociones o cambios de precio, si así se necesita. Su presencia siempre es importante para que todo marche bien o se corrija en tiempo.

En muchas empresas se puede ver que aplican la estrategia del empleado del mes, quien obtiene ese título la mayoría de las veces consigue un beneficio extra como un incentivo económico, por lo que el resto del equipo busca esforzarse más, para que la próxima vez le sea dado. Estos esfuerzos, aunque sean personales, al final se traducen en mejoramiento de la productividad para el emprendimiento.

¿Cómo darse cuenta si el emprendedurismo está funcionando? Es por medio de la etapa de control del proceso administrativo en donde se puede hacer la evaluación de los resultados obtenidos, compararlos con los objetivos propuestos y realizar ajustes o correcciones necesarias para retomar el camino. A través de esta etapa se consigue tomar decisiones para mejorar, es posible saber si los precios están altos o si la publicidad fue insuficiente, por ejemplo. De esta manera, se logra hacer un nuevo cálculo y volver a intentarlo.

La evaluación de resultados es parte de la etapa de control, si en el emprendimiento se planea vender 100 unidades y solo se venden 60, es importante detectar el problema por el que no se alcanzó la meta. Quizá se deba a algún error durante la producción o nada más que el objetivo fue muy alto para el mercado al que se ofreció, las medidas correctivas también se aplican en esta etapa, una vez que se detecta el error se tienen que hacer los ajustes para evitar que vuelva a suceder pues se traduce en una pérdida de recursos. Herramientas como las encuestas de satisfacción o buzones de sugerencias permiten estar en contacto con el cliente y saber si el producto o servicio está cubriendo sus expectativas.



¿Sabes cómo realizar una encuesta de satisfacción? A continuación, se comparten puntos que se deben tomar en cuenta.

- ✓ **Diseño de preguntas:** deben ser preguntas claras que den información útil.
- ✓ **Distribución de la encuesta:** se puede distribuir de manera presencial o canales digitales como correo electrónico, redes sociales o formularios.
- ✓ **Análisis de resultados:** una vez obtenidos los resultados se deben analizar para poder identificar las áreas de mejora o ver si existe tendencia sobre algún tema como atención al cliente, mejoramiento del producto o servicio, precio, etcétera.

El control en el emprendedurismo permite corregir errores, mejorar procesos y tomar mejores decisiones para que el negocio crezca de manera sostenible.



Integración de las etapas

¿Alguna vez has notado las actividades que realizas cuando estudias para un examen? ¿Consideras que se relacione con el proceso administrativo?

Durante la temporada de evaluaciones, es probable que comiences a organizar todo lo que tienes que hacer, a calcular el tiempo necesario para estudiar, a revisar los apuntes, videos y demás recursos que te pueden ayudar, a preparar el lugar en donde lo harás. Todo ello para alcanzar el objetivo de obtener resultados satisfactorios.

Este proceso corresponde al administrativo y, como puede observarse, no solo aplica en empresas o negocios, sino en múltiples actividades cotidianas, sean individuales o colectivas, en la vida social es indispensable participar en actividades conjuntas: laborales, familiares, académicas o deportivas. Por ejemplo, al elaborar un trabajo en equipo, el primer paso consiste en definir objetivos y tareas necesarias para alcanzarlos (planeación). Después, se asignan responsabilidades considerando habilidades y conocimientos individuales para optimizar el proceso (organización). Siempre resulta necesaria la figura de liderazgo que coordine y distribuya tareas, rol que puede asumir la persona más experimentada, informada o disponible (dirección). Por último, al completar las asignaciones, se integran las contribuciones, realizan revisiones y ajustes, y se efectúa la entrega.





Práctica de aprendizaje



Reunidos en equipos de tres personas, elaboren un diagrama de flujo donde representen situaciones de la vida cotidiana (como estudiante, hijo/a, ciudadano) y apliquen el proceso administrativo.

Situación: Estudiar para un examen

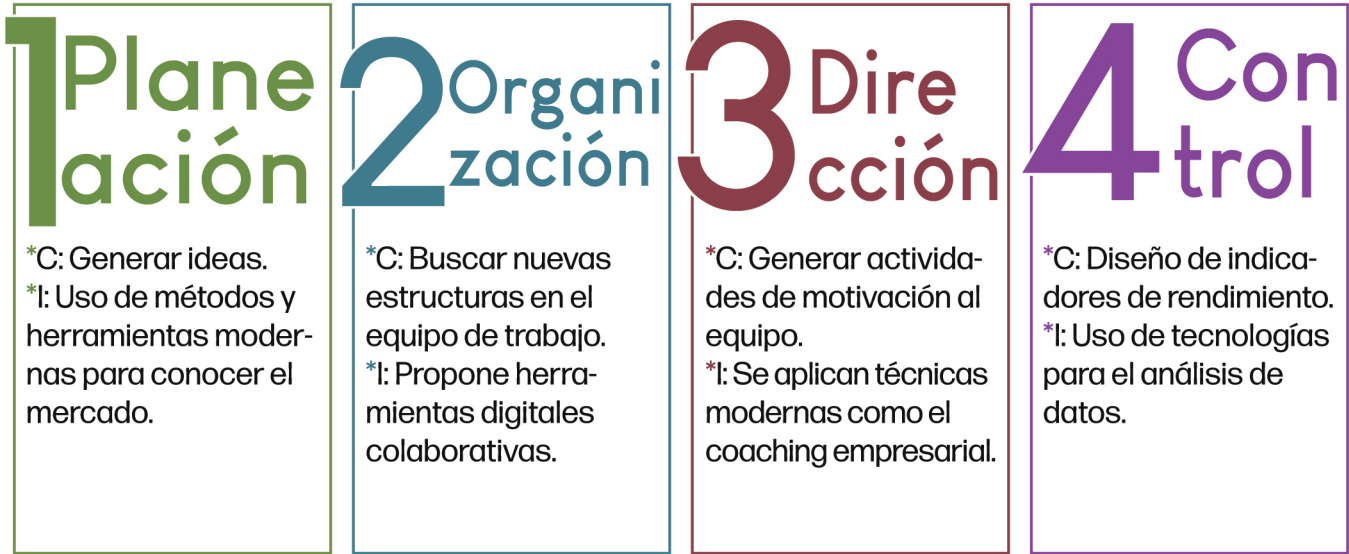
Empty dashed box for drawing a flowchart.

Para evaluar la práctica de aprendizaje revisen la siguiente rúbrica.

Criterio	Excelente (4 pts)	Satisfactorio (3 pts)	Básico (2 pts)	Insuficiente (1 pt)
Representación de las etapas del proceso administrativo	Identifica y aplica claridad las cuatro etapas con coherencia en la situación.	Aplica tres etapas con cierta coherencia.	Aplica dos etapas, pero con errores o confusión.	No se identifican claridad las etapas.
Secuencia y lógica del diagrama de flujo	Flujo lógico, ordenado y comprensible.	En su mayoría es lógico, con leves ajustes.	Algunas incoherencias o confusiones en los pasos.	Secuencia desordenada o difícil de entender.
Creatividad y contextualización	Representa de forma original, concreta y relevante la situación cotidiana.	Presenta la situación con sentido, aunque sin mucha originalidad.	Representación poco contextualizada o poco creativa.	La situación es ambigua o no se relaciona con la actividad.
Presentación y claridad visual	Diagramación clara, con símbolos correctos y excelente presentación.	Presentación ordenada, aunque con detalles menores a mejorar.	Presentación poco legible o confusa.	Presentación descuidada o incompleta.

Creatividad e innovación

La creatividad es la capacidad y actitud para generar ideas nuevas y comunicarlas, cuando estas son aceptadas e implementadas es posible considerar que se trata de una innovación. La creatividad es una habilidad con la que el ser humano cuenta por naturaleza y durante el proceso administrativo juega un papel muy importante en cada una de sus etapas al igual que la innovación. A continuación, algunas ideas y su relación en torno a cada etapa del proceso administrativo.



Ejercicios prácticos y proyectos

Es momento de practicar. Simularás que el proyecto será la creación de una app para aprender nuevos idiomas.

Planeación

Objetivo general: Desarrollar una app que conecte estudiantes de varios países en tiempo real.

Metas específicas:

- ➔ Tener la app funcional en seis meses.
- ➔ Captar 300 usuarios en el primer mes.

Estrategias: Análisis FODA del mercado educativo, tener objetivos reales y alcanzables.

Recursos identificados: Programadores, diseñadores, presupuesto inicial de \$12 000.

Organización

Estructura del equipo:

- ➔ Director o jefe (emprendedor).
- ➔ Diseñador.
- ➔ Director de tecnología (jefe técnico).
- ➔ Departamento de marketing digital.

Asignación de tareas:

- ➔ Uso de herramientas de organización como Trello.

Recursos materiales y digitales:

- ➔ Servidores en la nube.
- ➔ Herramientas de diseño como Canva.

Dirección

Liderazgo:

- ➔ Comunicación efectiva.

Toma de decisiones:

- Reuniones quincenales de revisión.
- Retroalimentación de pruebas con usuarios.

Promoción del proyecto:

- Marketing digital en redes sociales.
- Convenios con colegios, universidades y empresas.

Control

Indicadores de éxito (KPIs):

- Número de descargas.
- Tasa de retención de usuarios.
- Valoraciones en app stores.

Herramientas de evaluación:

- Google Analytics.
- Encuestas de satisfacción.

Ajustes y mejoras:

- Ajuste mensual con base en retroalimentaciones y valoraciones u opiniones.
- Corrección y mejoras de usabilidad.

Glosario

KIPs

Key Performance Indicators, son indicadores clave de rendimiento que se utilizan para medir y evaluar el desempeño de una empresa o de un proyecto.

Este modelo visualiza la aplicación del proceso administrativo desde la concepción de la idea hasta la ejecución material. ¿Qué otras herramientas de evaluación podrían emplearse en este proyecto?



Práctica de aprendizaje



Cierre

En equipos de cuatro personas realicen la estructura de un proyecto emprendedor, detallando cada etapa administrativa y más tarde expongan su proyecto ante el grupo.

Planeación:

5 *Evaluar*



Estudio independiente

Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo aplicaste las etapas de planeación, organización, dirección y control en cada una de tus actividades?

2. ¿Qué rol asumiste en cada actividad y cómo contribuiste a generar un impacto positivo en tu entorno?

3. ¿Cómo demostraste creatividad e innovación en tus actividades? ¿Qué ideas originales aportaste?



Estudio independiente

Autoevalúa los aprendizajes de la progresión con la siguiente rúbrica.

Criterio	Nivel Avanzado (3 pts.)	Nivel Intermedio (2 pts.)	Nivel Inicial (1 pt.)
Integración de las cuatro etapas del proceso administrativo	Aplico de forma clara y coherente las etapas de planeación, organización, dirección y control en ambas actividades (individual y colectiva), con evidencias de reflexión y mejora.	Aplico algunas etapas del proceso administrativo en ambas actividades, aunque de forma parcial o con omisiones.	Muestro escasa o nula aplicación del proceso administrativo o no distingo sus etapas.
Desempeño del rol social e impacto de la actividad	Asumo mi rol social con responsabilidad, tomando decisiones éticas, solidarias y con impacto positivo tanto en lo individual como en lo colectivo.	Reconozco mi rol social y muestra compromiso, aunque limitado o sin impacto claro en una de las actividades.	No identifico con claridad mi rol social o mi desempeño es superficial y poco participativo.
Creatividad, innovación y potencial emprendedor	Mis actividades muestran un alto grado de creatividad e innovación, con propuestas originales, uso eficiente de recursos y una visión orientada a la mejora o al emprendimiento.	Mis actividades presentan ideas funcionales, aunque comunes; mi creatividad se manifiesta de forma parcial.	Mis actividades son repetitivas, poco originales o no reflejan una intención emprendedora o creativa.

Revisa tu desempeño:

9 puntos - Excelente.

De 6 a 8 puntos - Bien.

De 4 a 5 puntos - Suficiente.

3 puntos - Insuficiente.



Práctica socioemocional

Mis prioridades para decidir son...

“Las acciones expresan prioridades”.

Gandhi.

Las decisiones siempre se presentan entre un juego de posibilidades, lo cual implica que, además de anteponer tus valores, es necesario crear una escala de prioridades. Reconocer cuáles son los niveles de importancia que le das a los intereses, tiempos y contextos te brinda la posibilidad de ubicar en cada momento qué es lo que en realidad quieres. **El reto** es establecer prioridades sobre tus metas, considerando tu escala de valores y las posibles consecuencias de las decisiones que tomas sobre tu bienestar individual y colectivo.

- a) De forma individual, reconoce las prioridades que has tenido en distintos momentos de tu vida.
- b) Completa la tabla con las prioridades que tuviste en los momentos señalados.

Momentos	Prioridades
Cuando estabas en casa sin ir a la escuela	
Cuando estabas terminando la primaria	
Cuando estabas terminando la secundaria	
En este momento	

- c) Compara las prioridades que tenías en las distintas etapas de tu vida y reflexiona cómo han cambiado, si es posible, comparte con el grupo tus comentarios.

¿Por qué lo eran antes?

¿Por qué, quizá, ahora ya no los son?

¿Cómo fueron cambiando tus intereses?

¿Qué provocó que ya no las sintieran como prioridades?

¿Cómo crees que fueron interviniendo los contextos y situaciones nuevas que conociste y enfrentaste?

¿Cómo sabes si lo que ahora es importante para ti no cambiará después?

Reafirmo y ordeno

Al momento de tomar decisiones, es importante que distingas cuáles son tus prioridades, es decir, cuáles son los intereses más importantes en este momento de tu vida y en el lugar en el que te encuentras. Quizá cambien, pero siempre tómalas en cuenta para elegir.

Escribe en un minuto qué te llevas de la lección



Lee el siguiente texto que es un extracto del artículo *¿Qué es interculturalidad para los pueblos originarios en México?*, publicado por Miguel Angel Samano Renteria.

Los pueblos originarios o indígenas y la interculturalidad:


Los pueblos indígenas han transitado por un largo camino en donde se les ha explotado, excluido y después se trato de asimilarlos e integrarlos a la Nación, pero desde la óptica del Estado nacionalista, adoptando una identidad diferente a la propia. Una de las cuestiones que hoy se discuten a nivel del movimiento indígena latinoamericano y en México es el derecho a la diferencia, y al reconocimiento de esta diferencia por parte del Estado y la sociedad que en la mayoría de los países del continente latinoamericano es mestiza.

Hay diferencia en la concepción de ciertos términos que es necesario aclarar como es el de multiculturalidad y multiculturalismo, que no son lo mismo por tener diferentes acepciones, tal como lo expresa Olivé: Conviene los términos de “multiculturalidad” y “pluriculturalidad” para situaciones de hecho en las que coexisten pueblos y culturas diversas... A diferencia de la multiculturalidad, que tiene sentido descriptivo, el concepto de “multiculturalismo” tiene sentido normativo (2004:22). Más adelante señala el mismo autor que: En virtud de la asociación que suele hacerse entre el término “multiculturalismo” y un modelo de sociedad con fundamento liberales, hay pensadores que prefieren no utilizar dicho término y emplear en cambio otro, tales como “interculturalismo” o “autonomismo” o “movimiento autonomista”. El primero hace hincapié en la importancia de las relaciones horizontales y sin pretensiones de dominación ni ejercicio de poder entre los pueblos, y el segundo en el derecho de los pueblos a tomar decisiones por si mismos (2004:24) Héctor Díaz-Polanco es uno de los que rechazan el uso del término multiculturalismo porque lo considera una concepción puramente de esencia liberal y señala lo siguiente:

El multiculturalismo se ocupa de la diversidad en tanto diferencia cultural, mientras repudia o deja de lado las diferencias económicas y sociopolíticas que, de aparecer, tendría como efecto marcar la disparidad respecto al liberalismo que está en su base (2006:41 y 43). Otros, como Silvia Schmelkes aclara por qué no es adecuado el concepto de multiculturalidad y va más allá cuando dice: ... “la multiculturalidad no acaba de satisfacerlos. Se trata de un concepto descriptivo. Nos dice que en un determinado territorio coexisten grupos con culturas distintas. Pero el concepto no atañe a la relación entre culturas. No califica esta relación, y al no hacerlo, admite 5 relaciones de explotación, discriminación y racismo. Podemos ser multiculturales y racistas (2005:5).

Regresando a la definición de la interculturalidad tendríamos que: Más allá de la existencia de hecho de las relaciones interculturales, la interculturalidad puede tomarse como un principio normativo. Entendida de ese modo, la interculturalidad implica la actitud de asumir positivamente la situación de la diversidad cultural en la que uno se encuentra. (Zuñiga y Ansión, 1997:5) Esto implica necesariamente que los pueblos indígenas acepten una realidad de convivir con otros que son diferentes a ellos, pero donde también se les reconozca y se respeten sus formas de ser y sus derechos de estos pueblos originarios, llamados pueblos indígenas.

Lo anterior nos lleva a entender la reivindicación de la identidad de estos pueblos, de lo que han sido y lo que son y pueden convertirse en actores sociales para transformar su realidad, en la que han estado durante mucho tiempo excluidos de la sociedad nacional.



La lucha por el reconocimiento de su cultura y sus derechos ha sido un paso adelante en la construcción de la interculturalidad. Una relación diferente de los pueblos indígenas con el Estado tendría que desenbocar en la constitución de un Estado pluricultural. Es decir, el Estado debería ser el puente entre los pueblos originarios y la sociedad mestiza mayoritaria para integrar una sociedad plural y democrática, en la utopía del “proyecto intercultural” o sociedad multicultural. (Olivé, 2003:25)

En este sentido Silvia Schmelkes señala que la interculturalidad no es un concepto descriptivo sino una aspiración. Como aspiración, la interculturalidad forma parte de un Proyecto de Nación (2005:5). La interculturalidad como un horizonte de Proyecto de Nación se ve muy lejano en los momentos actuales. Estamos de acuerdo en que hay que cambiar la mentalidad y las formas de ver las cosas, pero también debemos aceptar que la realidad es otra a la que nos imaginamos, y se tendrá que cambiar la realidad para poder avanzar en uno tipo de sociedad o de Proyecto de Nación a futuro.

Partiendo de la realidad de México como país, donde el problema del racismo esta presente y que ha llevado a relaciones interétnicas conflictivas, que han impedido la creación de un nuevo mapa étnico. (Navarrete, 2004:113) Para construir una nuevo mapa étnico de México es necesario, el reconocimiento al derecho a ser diferentes, donde seis diferentes formas de ciudadanía interactúen en una sociedad plural como señala Navarrete: En este sentido , salir de la camisa de fuerzas del mapa étnico tradicional, cuestionar la identidad nacional mestiza y reconocer la pluralidad étnica de México es el único camino de llevar a la práctica el ideal de igualdad que conformó la nación mexicana desde sus orígenes...” (2004:130).

La conclusión a que llegan los autores antes citados al parecer es una utopía, como es la interculturalidad, mientras no se acabe con la discriminación realmente existente y el desconocimiento del otro. La sociedad mestiza no entiende a las cultura de los pueblos indígenas, ni siquiera las conoce y al mismo tiempo los pueblos indígenas se sienten excluidos de la sociedad mestiza que los discrimina y trata de dominar, sin que se llegue a dar un dialogo y comunicación entre culturas diferentes. El Estado busca la igualdad a costa de homogenizar la educación y la aplicación de las leyes a todos los mexicanos aunque sean diferentes, como lo veremos más adelante.

Por otra parte como señala Díaz-Polanco: “con la globalización estamos en una fase del liberalismo es reelaborado para construir una estrategia de “inclusión” de la diferencia (la faceta “magnanima del imperio) compatible con el capitalismo globalizado.” (2006:55). De ahí que este autor concluya que el multiculturalismo es una ideología de la globalización, que procura la homogeneización cultural promoviendo la integración de las diferencias, bajo el precepto de la “universalidad” del capital global (idem, 56). En otras palabras, se trata de que la globalización no reconocer plenamente las identidades de las minorías o grupos étnicos, y por lo tanto el rechazo a los movimientos etnopolíticos que tratan de reevindicar la diferencia como una de las banderas del movimiento indígena en América Latina, que luchan por defender su identidad y sus demandas propias ante un mundo globalizado que los excluye, aunque en el discurso se diga que se quiere incluirlos, pero como iguales.

Los movimientos indígenas que se plantean la autonomía como alternativa ante los Estados nacionales, es porque no se han convencido de que la integración a la Nación, desde la óptica liberal, sea la mejor opción para evitar la discriminación y la explotación, entonces demandan que se les reconozca su cultura y sus derechos como pueblos, con identidad propia.

Fuente: <https://cdsa.academica.org/000-066/1014.pdf>

Responde las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la diferencia entre “multiculturalidad” e “interculturalidad”?

2. ¿Por qué autores como Díaz-Polanco critican el “multiculturalismo”?

3. Según el texto, ¿qué condiciones son necesarias para avanzar hacia una sociedad intercultural en México?

1ra Evaluación de unidad de aprendizaje

Reflexiona sobre los conceptos clave de la unidad y responde la siguiente evaluación, subrayando la respuesta correcta.

1. Son las etapas del proceso administrativo:
 - a) Identificación de oportunidades, generación de ideas, evaluación de ideas, definición de proyectos, ejecución y seguimiento.
 - b) Planificación, organización, ejecución y control de recursos.
 - c) Época primitiva, edad antigua, edad media y edad moderna.
 - d) Universalidad, especificidad, unidad temporal y unidad jerárquica.
2. La etapa de control del proceso administrativo se lleva a cabo con herramientas como:
 - a) Castigos, sanciones y estricta supervisión.
 - b) Evaluaciones de desempeño, auditorías y control de calidad.
 - c) Cursos, capacitaciones y motivación.
 - d) Indicadores de gestión, análisis de resultados y retroalimentación.
3. ¿Cuáles son las prácticas de administración moderna en la planificación y gestión de infraestructuras?
 - a) Planificación, organización, dirección y control.
 - b) Planificación, gestión de recursos, control de calidad y gestión de riesgos.
 - c) Administración judicial, ejército, caminos, policías y sistemas de educación y de obras públicas.
 - d) Uso de tecnologías inteligentes, sostenibilidad y participación comunitaria.
4. Cuando se habla de asignación de tareas, funciones y recursos materiales, humanos, financieros y tiempo ¿a qué etapa del proceso administrativo se hace referencia?
 - a) Planificación.
 - b) Organización.
 - c) Dirección.
 - d) Control.
5. ¿A qué se refiere el término cultura organizacional robusta?
 - a) A la sección de empleados más fuertes de la organización.
 - b) Es cuando los esfuerzos individuales se alinean con los objetivos y principios de la organización.
 - c) Conjunto de valores compartidos que orientan las decisiones y comportamiento colectivo.
 - d) Estructura jerárquica sólida con liderazgo autoritario.
6. Son algunas aportaciones históricas al pensamiento administrativo:
 - a) Pirámides de Egipto, gran muralla china, Coliseo romano, Chichen Itzá y Teotihuacán.
 - b) Código de Hammurabi, Art of War de Sun Tzu, Las leyes de Justiniano, El Canon de Medicina de Avicena.
 - c) Escritura cuneiforme, salario mínimo, desarrollo de sistemas de construcción.
 - d) La contabilidad de partida doble, organización de los gremios y tratados renacentistas sobre liderazgo.

Fundamentos de administración 1

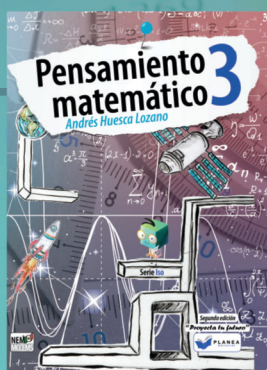
La Editorial Planea tiene como misión crear materiales didácticos de calidad, con los contenidos adecuados para impactar positivamente en la formación de los estudiantes, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes, que los transformen en jóvenes capaces de comprender su entorno e influir en él, aprender de manera autónoma a largo de su vida, ser consciente de sus destrezas para resolver problemas y aceptar retos que lo ayuden a alcanzar sus metas, ser sensibles al arte y sus expresiones, asimismo activar la participación ciudadana que reafirme su conciencia cívica y ética, fomentando una actitud respetuosa a la interculturalidad, diversidad de creencias, valores e ideas, asumiendo un pensamiento crítico que ayude al desarrollo sustentable de su comunidad.

El libro de **Fundamentos de administración I** está desarrollado bajo los Principios de la Nueva Escuela Mexicana, teniendo como eje rector el Nuevo Modelo Educativo de la Educación Media Superior y el programa de estudio por progresiones para **Bachillerato General**, el cual propone el siguiente aprendizaje trayectoria del área de conocimiento de **Ciencias Sociales**:

- Comprende la evolución del pensamiento administrativo, así como sus aplicaciones y utilidades en la vida cotidiana de las personas, las comunidades, las organizaciones e instituciones, entendiendo el valor y la complejidad del trabajo colaborativo y su beneficio social. Además, identifica las principales características de los procesos administrativos y su aplicación en distintos contextos.

En la Editorial Planea tenemos un compromiso por desarrollar materiales que cumplan con las expectativas de las comunidades educativas.

Titulos relacionados



ISBN 978-607-5902-47-0



9 786075 1902470



771-159-1900



www.editorialplanea.com.mx