

# Aplicaciones de la administración

*Yoko Naomi Espinoza Tuda*



NEM  
MCCEMS

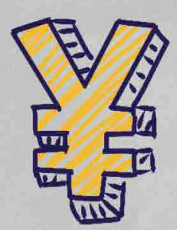
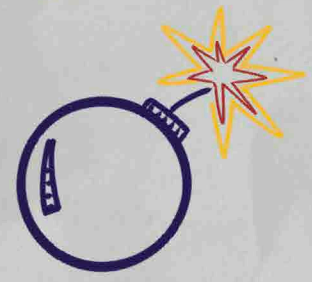
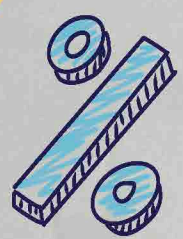
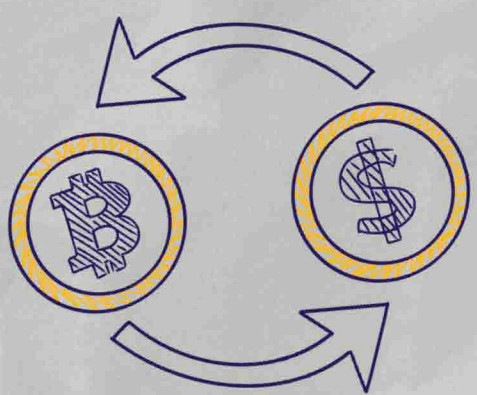
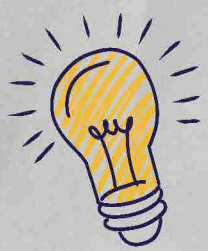
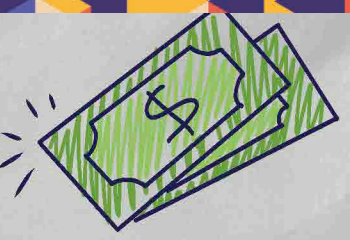
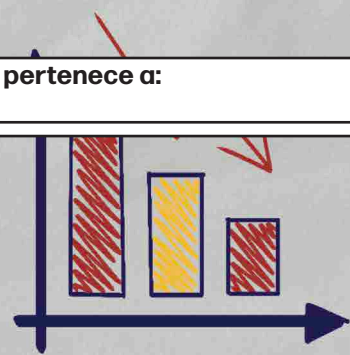
**BT**

*“Proyecta tu futuro”*

 **PLANEA**  
Editorial



Este libro pertenece a: \_\_\_\_\_



TAX



# Aplicaciones de la administración

**Primera Edición 2025**

**Copyright © Editorial Planea**

**ISBN:** *En trámite.*

*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

**Autor:** Yoko Naomi Espinoza Tuda

**Correctora:** Angélica Maria 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 cuidadosamente 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 específicamente, 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 completamente 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 Tecnológico.

A través de tres 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, “La administración a través del tiempo”, explora la evolución del pensamiento administrativo, su importancia social y su aplicación en grandes proyectos. En la segunda unidad, “Innovación administrativa”, se analiza el vínculo entre administración, emprendimiento y gestión pública, así como su transformación hacia modelos modernos. Y para finalizar, la unidad tres, “Eficiencia y organización empresarial”, aborda teorías organizativas, tipos de empresa y su estructura interna.

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.



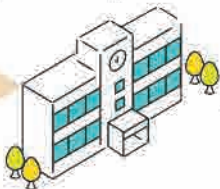
**Desarrollo.** Se presenta el contenido y se realiza una explicación clara y detallada de los conceptos clave.



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

C1 S1 S2  
M1 M2

Metas de aprendizaje



**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.



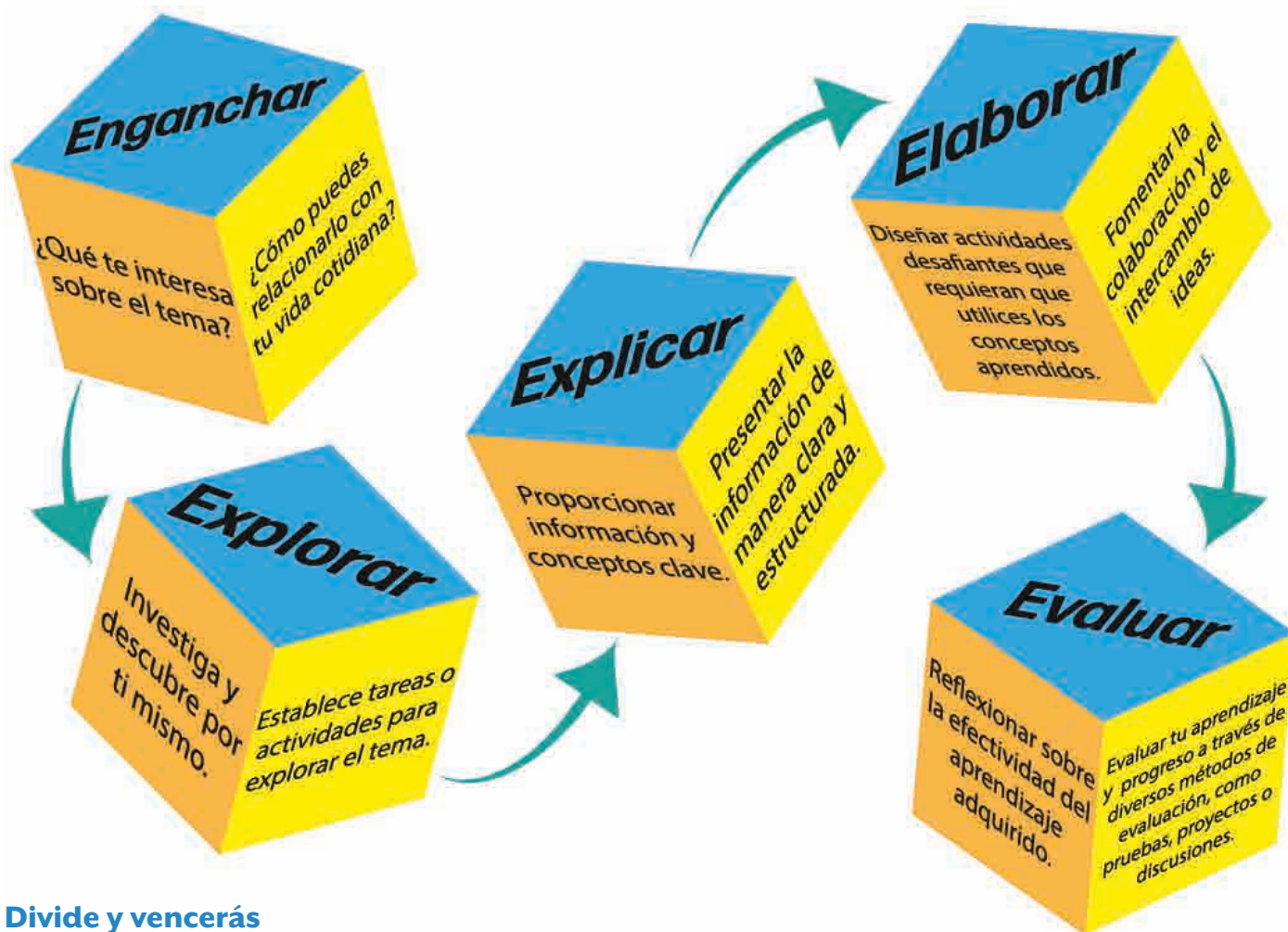
# Progresiones de aprendizaje

1. Indaga y reconoce la importancia 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 podamos 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 temporalmente dónde se hace un uso más racional y eficaz de los recursos.
5. Elabora y aplica en dos actividades de tu interés, una en lo individual como sujeto social y otra desde la colectividad, asumiendo tu rol social como hija (o), joven, estudiante u otro, lo importante es que en cada actividad estén integradas las cuatro etapas del proceso administrativo, y pongas de manifiesto tu creatividad e innovación, dado que ello puede detonar en el emprendedurismo. La aplicación administrativa se convierte en la base y fundamento del emprendimiento.
6. Investiga y conoce el papel de la administración pública en la vida social para opinar y valorar respecto a su eficiencia social.
7. Investiga y analiza los momentos de transformación que vinculan la visión de la administración hacia las empresas. Esto tiende a ocurrir cuando se aplica ésta en mayor medida a la actividad económica y detona en una producción en masa, mediado por la relación existente entre las formas de producir y la organización económica.
8. Investiga y compara los diversos aportes a la administración desde las teorías de la organización del trabajo en la empresa, lugar donde ocurre la producción. Los planteamientos teóricos de la organización del trabajo cumplen con los fines de una eficiencia y racionalidad económica de la empresa: minimización de costos y maximización de ganancias, vinculando y consolidando la eficiencia económica de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.
9. Comprende y reflexiona la clasificación de las empresas en el país, para ubicar a las empresas de su contexto inmediato, y reconocer la importancia y papel que juegan éstas en la sociedad.
10. Indaga, define y reconoce la importancia de la organización interna desde las áreas funcionales de las empresas: sistemas de producción, el sistema financiero (incluido el financiamiento), comercial y recursos humanos, entre otras, para elaborar un esquema que muestre un funcionamiento adecuado y deseable que permita alcanzar el mejor desempeño para la empresa; cumpliendo de tal forma con los principios de eficiencia y racionalidad económica presentes en la Administración.

# Estrategias para trabajo colaborativo

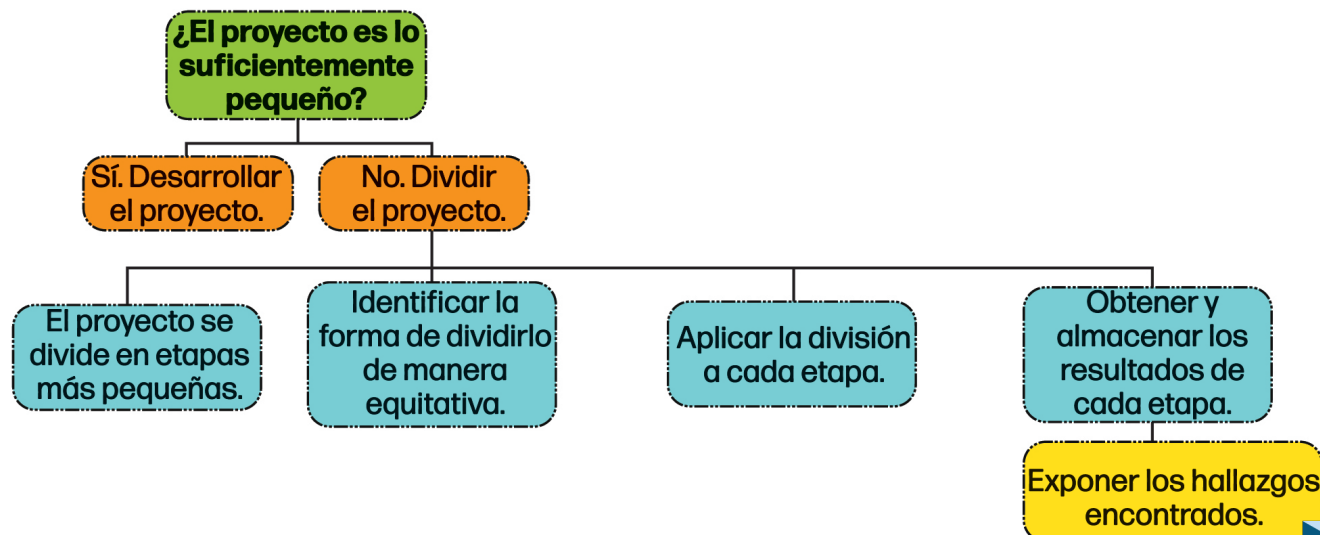
## Estrategia 5E

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 a través del tiempo.

- La importancia de la administración en el desarrollo social
- Aportaciones históricas al pensamiento administrativo
- El proceso administrativo: etapas y ejemplos prácticos
- Administración en la concepción y ejecución de grandes obras de infraestructura

## Unidad de aprendizaje 2. Innovación administrativa.

- Administración y emprendedurismo: aplicación práctica del proceso administrativo
- El rol de la administración pública en la vida social
- Transformación empresarial: de la administración tradicional a la producción en masa

## Unidad de aprendizaje 3. Eficiencia y organización empresarial.

- Teorías de la organización del trabajo y eficiencia económica
- Clasificación de las empresas y su rol en la sociedad
- Organización interna de las empresas: áreas funcionales y esquemas operativos



# Unidad de aprendizaje 1

## La administración a través del tiempo

### 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** Identifica los elementos necesarios para organizar y administrar los diversos agentes económicos (familias, empresas y Estado) para comprender aquellos que inciden de forma directa en un mejor uso de los diversos recursos.
- **M1.2** Analiza los elementos necesarios para organizar y administrar los diversos agentes económicos (familias, empresas y Estado) para explicar aquellos que inciden de forma directa en un mejor desempeño y que puedan conducir a un uso eficiente de los diversos recursos para la mejora en la satisfacción de necesidades, la reducción de costos y la disminución de las desigualdades.
- **M2.1** Identifica los elementos básicos de la organización económica para la satisfacción de las necesidades individuales, así como las de orden social.
- **M2.2** Compara los elementos de la organización económica con fines individuales y sociales, así como los de las empresas y el Estado para la comprensión de la satisfacción de las necesidades y los fines que se persiguen bajo los diversos agentes económicos con impactos hacia la sociedad.
- **M3.1** Identifica las estructuras sociales para explicar cómo se organizan las sociedades y a partir de ello poder impactar en su administración.
- **M3.2** Analiza funciones, interacciones y actividades entre los diferentes agentes sociales, que le permiten explicarse y vincularse con su entorno, buscando de tal forma la aplicación de la administración para la mejora continua de la sociedad.
- **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.

## Aprendizaje de trayectoria:

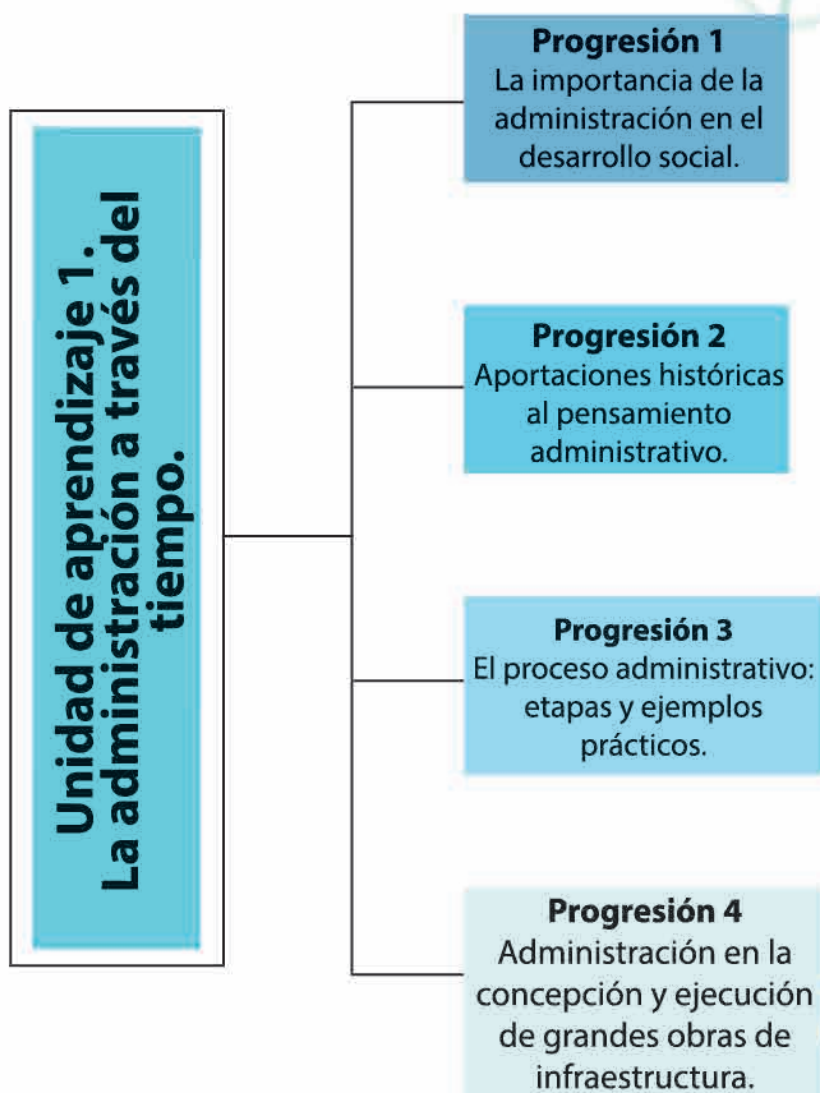
- Construye explicaciones lógicas sobre los fines y el uso eficiente de los recursos de los diversos agentes económicos a partir de la administración y organización económica, para generar alternativas que tiendan a desarrollar una mejora en la satisfacción de las necesidades y obtener de tal manera un mayor bienestar social.

## 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 podamos 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 la sociedades actuales como puentes, hospitales, carreteras, presas, edificios, hoteles, parques de diversiones, para contrastar los elementos comunes y los diversos, identificando temporalmente 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.





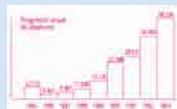
# Evaluación diagnóstica

Lee con atención y responde subrayando la respuesta correcta.

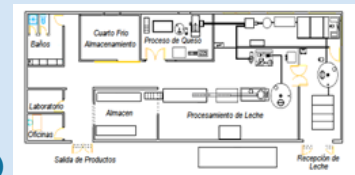
1. ¿Quién es la persona que se encarga del estudio de los tiempos, movimientos, planeación y control de la producción en una empresa?
  - a) Arquitecto
  - b) Administrador
  - c) Jefe
2. ¿Para qué sirve la administración?
  - a) Para aprovechar la mano de obra y los recursos técnicos y materiales que posee una empresa para alcanzar un objetivo.
  - b) Para saber quién es el jefe y cuanto 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:



a)



b)



c)

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

S1 S2 S3 S4 S5 S6  
M1

1 Enganchar

Unidad 1



## 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. Generalmente, 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? Seguramente los resultados no serían los mismos o no serían 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 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, seguramente la atención al comensal será muy distinta, pero la cocina se atrasará en la producción de alimentos.



La administración 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** 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:

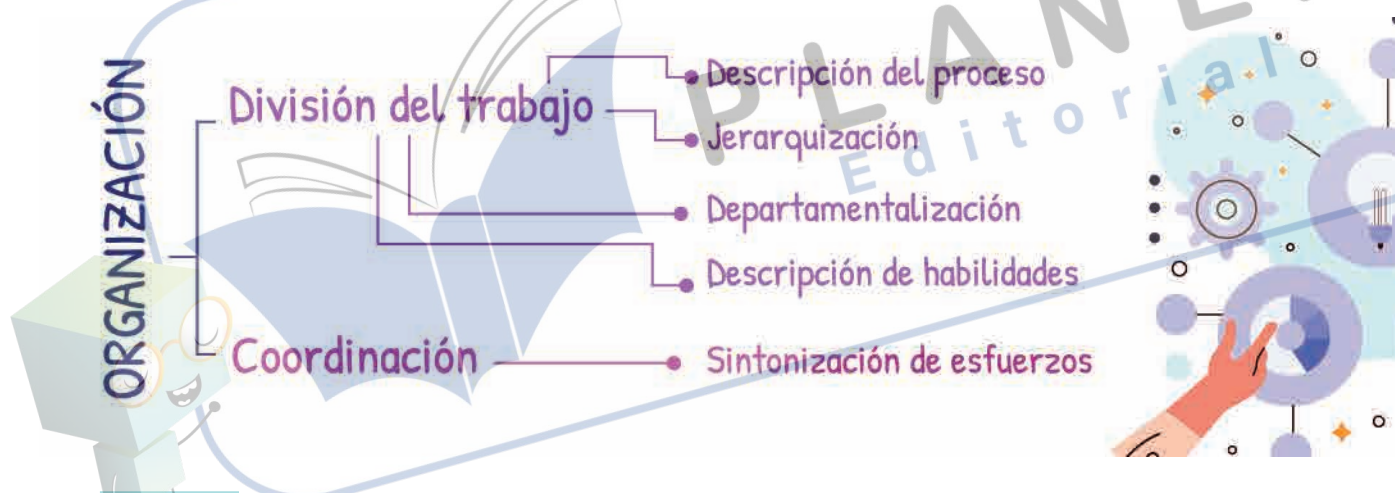
1. **Planeación:** en esta etapa se lleva a cabo la determinación de objetivos y la elección del camino a recorrer para alcanzarlos, se puede iniciar mediante la pregunta **¿Qué se va a hacer?** Una vez teniendo claros los objetivos organizacionales, se hace un análisis para saber desde donde se tiene 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 y 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 enfrentarlas.

**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 debemos dividir el trabajo a realizar describiendo los procesos para conocer el orden en el que se realizaran, después debemos darle un orden de acuerdo con la importancia de las funciones llamado jerarquización para posteriormente 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 en donde se busca 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 nos 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 íntegramente 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.



PLANEA  
Editorial



Para evaluar tu desempeño, usa la siguiente rúbrica.

Criterio	Nivel avanzado 2 puntos	Nivel intermedio 1 punto	Nivel básico 0.5 puntos
<b>Claridad y organización</b>	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.
<b>Relevancia</b>	Todas las ideas presentadas son relevantes y están relacionadas directamente con el tema principal.	Algunas ideas son relevantes, pero hay información que no está claramente relacionada con el tema.	Las ideas presentadas no son relevantes y no están relacionadas con el tema principal.
<b>Palabras clave</b>	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.
<b>Síntesis</b>	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.
<b>Presentación</b>	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 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 por organizar, planear, dirigir y controlar el ejército para ello planteaba 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. Sin embargo, 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 alejados 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.



En medida que la población aumente, las relaciones sociales se vuelven amplias y complejas, por lo tanto, también el uso de recursos. Históricamente encontramos 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.



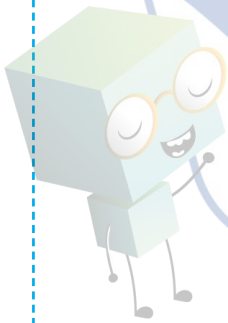
## Práctica de aprendizaje



En equipos de cuatro, elaborar 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.



PLANEA  
Editorial



*Prohibida su  
reproducción*

# Proyecta tu futuro

PLANEA  
Editorial

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
<b>Información legible y completa</b>	La información es clara, precisa y fácilmente legible. 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.
<b>Coherencia del tema</b>	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 claramente 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.
<b>Trabajo en equipo</b>	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.
<b>Expresión creativa y visual</b>	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 visualmente aceptable pero no destaca en capacidades expresivas.	Uso limitado o inadecuado de elementos visuales y creatividad. El trabajo no es visualmente atractivo y refleja poca capacidad expresiva.
<b>Presentación</b>	Se utilizan distintos colores para delimitar líneas, flechas, cuadros, conectores. Se resaltan ideas, conceptos e imágenes. El uso de colores e 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?

---

---

---

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

Criterio	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
<b>Indagación sobre la administración en la sociedad</b>	Muestra un conocimiento limitado sobre la administración y su impacto en la sociedad. No reconoce su papel en el desarrollo de civilizaciones.	Identifica aspectos clave de la administración y su influencia en el desarrollo social, aunque de manera general.	Explica con profundidad la relevancia de la administración en la evolución de sociedades, estableciendo conexiones entre planeación, organización, dirección y control.
<b>Reconocimiento de la administración como motor de crecimiento</b>	Presenta dificultades para relacionar la administración con el crecimiento y desarrollo de las civilizaciones.	Reconoce la importancia de la administración en el progreso social, pero con ejemplos limitados.	Analiza y ejemplifica cómo la administración ha permitido el florecimiento de distintas civilizaciones a lo largo de la historia.
<b>Aplicación de conceptos administrativos en el presente</b>	No logra establecer relaciones entre los principios administrativos y su impacto en la actualidad.	Relaciona algunos elementos administrativos con situaciones actuales, pero sin profundidad.	Explica con claridad cómo los principios de administración continúan vigentes y contribuyen al desarrollo de la sociedad contemporánea.

# Aportaciones históricas al pensamiento administrativo



## 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 cotidiana para referirse a una respuesta en los mismos términos frente a una agresión, es decir que responderemos de la misma manera en la que somos tratados, sin embargo, en la antigüedad y específicamente en Babilonia, esta frase era aplicada literalmente: 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 en 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.



### 1 Enganchar

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

### 2 Explorar

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

---

---

---

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

---

---

---



## Desarrollo

### 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 de batalla, sin embargo, estas también son aplicables en otros ámbitos como los negocios y la vida diaria.

### 3 Explicar

Prohibida su reproducción

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 logro el funcionamiento organizacional delegando responsabilidades, derechos y obligaciones de manera jerárquica.

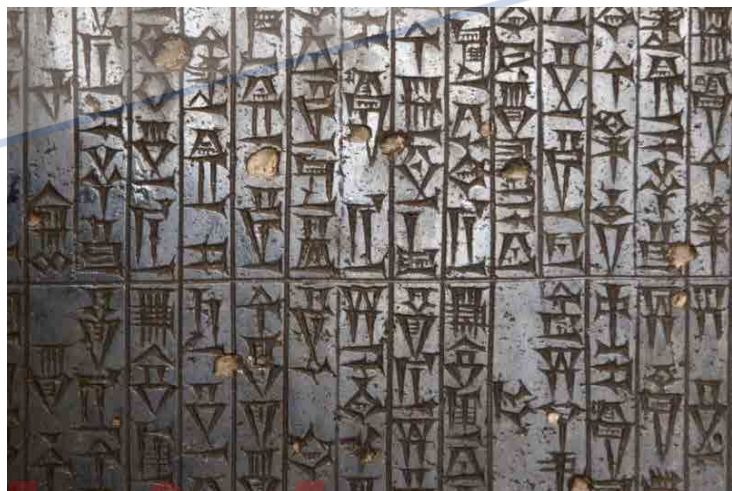
### Traslado a la actualidad

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 actualmente sucede 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, actualmente 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 nos 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 actualmente son parte del derecho mercantil dándoles forma a través de los contratos laborales en donde se establecen derechos y deberes de ambas partes.

Actualmente 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.



reproducible



**Cierre**



**Elaborar**



## Práctica de aprendizaje



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.

PLANEA  
Editorial

**Evaluar**



Evalúa la práctica de aprendizaje con la siguiente rúbrica.

Criterio	Nivel avanzado 2 puntos	Nivel intermedio 1 punto	Nivel básico 0.5 puntos
<b>Claridad y organización</b>	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.
<b>Relevancia</b>	Todas las ideas presentadas son relevantes y están relacionadas directamente con el tema principal.	Algunas ideas son relevantes, pero hay información que no está claramente relacionada con el tema.	Las ideas presentadas no son relevantes y no están relacionadas con el tema principal.
<b>Palabras clave</b>	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.
<b>Síntesis</b>	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.
<b>Presentación</b>	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. ¿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?

---

---

---

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

Criterio	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
<b>Indagación sobre la administración en la sociedad</b>	Presenta un conocimiento limitado sobre los antecedentes de la administración. No reconoce figuras clave ni documentos históricos como el Código de Hammurabi.	Identifica algunos aportes históricos relevantes, mencionando documentos o figuras como el Código de Hammurabi, pero sin profundizar en su impacto.	Explica con detalle las aportaciones históricas de la administración, incluyendo su influencia en sociedades modernas con ejemplos claros y conexiones bien establecidas.
<b>Comprensión de la permanencia de los principios administrativos en la actualidad</b>	Tiene dificultades para reconocer cómo las antiguas prácticas administrativas continúan vigentes en gobiernos, empresas y familias.	Comprende de manera general la aplicación de principios administrativos históricos en el presente, pero sin ejemplos concretos.	Analiza cómo los principios administrativos históricos siguen siendo fundamentales en la actualidad, proporcionando ejemplos claros de su aplicación en distintos ámbitos sociales.
<b>Reflexión sobre la relevancia de la administración en la sociedad moderna</b>	No logra establecer relaciones entre los conceptos históricos de la administración y su impacto en la sociedad actual.	Reflexiona sobre la importancia de la administración en sociedades modernas, pero con argumentación limitada.	Evalúa críticamente cómo la administración ha evolucionado y sigue siendo clave en la gestión de recursos y la toma de decisiones en la actualidad.



# 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?

---

---

---

---

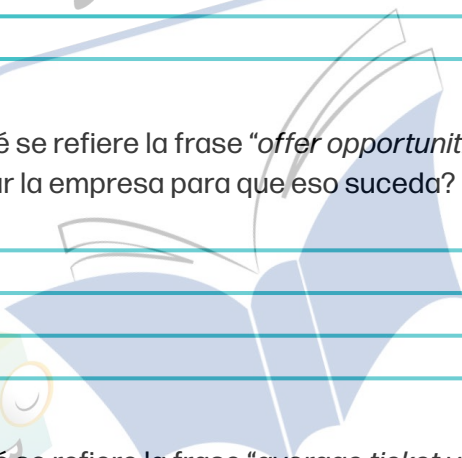
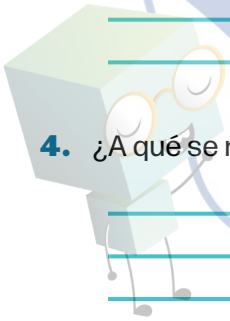
4. ¿A qué se refiere la frase "average ticket value"?

---

---

---

---



**Paec**

Prohibida su reproducción

# El proceso administrativo: etapas y ejemplos prácticos

S1 S2 S3 S4 S5 S6  
M1 M2

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 administrador 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 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 dependiendo del plazo de ejecución y nivel de organización que la vaya a ejecutar.

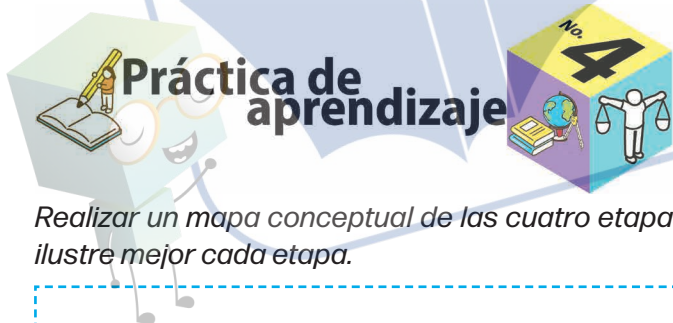
- **Operativa:** corto plazo (día, semana, mes) empleados generales
- **Táctica:** mediano plazo (meses o un par de años) mandos intermedios
- **Estratégica:** largo plazo (años) alta dirección

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, tenemos 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 específicos. Tener dicha información permite realizar ajustes para corregir el rumbo en caso de ser necesarios.



3 Explicar

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

Prohibida su reproducción

## 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 organización logrando de manera más sencilla el éxito.

Elementos organizacionales 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, más 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.

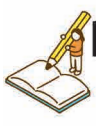
**Adaptación y aprendizaje:** Entre más adaptado se siente una trabajadora o trabajador, es posible que se sienta un mayor compromiso a seguir aprendiendo sobre su labor, para ello, un obrero necesita tiempo libre y de descanso, para poder trabajar con las expectativas y estándares de la organización 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



Elaborar A

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

Finalmente hacer la presentación de los casos analizados.

WORK



# Proyecta tu futuro

PLANEA  
Editorial



Evaluar

5

Evalúa la práctica de aprendizaje con la siguiente rúbrica.

Criterio	Nivel avanzado 2 puntos	Nivel intermedio 1 punto	Nivel básico 0.5 puntos
<b>Claridad y organización</b>	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.
<b>Relevancia</b>	Todas las ideas presentadas son relevantes y están relacionadas directamente con el tema principal.	Algunas ideas son relevantes, pero hay información que no está claramente relacionada con el tema.	Las ideas presentadas no son relevantes y no están relacionadas con el tema principal.
<b>Palabras clave</b>	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.
<b>Síntesis</b>	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.
<b>Presentación</b>	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?

---



---



---

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

Criterio	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
<b>Definición y comprensión de las etapas del proceso administrativo</b>	Identifica algunas etapas del proceso administrativo pero con descripciones incompletas o imprecisas. No establece una conexión clara entre ellas.	Define 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.	Explica 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.
<b>Ejemplificación de las etapas del proceso administrativo</b>	Presenta ejemplos poco relevantes o no logra ilustrar cómo se aplican las etapas en la práctica.	Proporciona ejemplos generales de cada etapa, pero sin una conexión clara con el impacto en las organizaciones o grupos sociales.	Ofrece ejemplos concretos y bien fundamentados de cada etapa en distintos ámbitos como empresas, gobiernos y familias, mostrando su importancia en el logro de objetivos.
<b>Reconocimiento del valor de la administración para los esfuerzos colectivos</b>	No logra identificar la importancia de conjuntar esfuerzos administrativos para alcanzar objetivos comunes.	Reconoce que la administración contribuye a la coordinación de esfuerzos colectivos, pero sin analizar su impacto en la cultura organizacional.	Reflexiona críticamente 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.

# Administración en la concepción y ejecución de grandes obras de infraestructura

S1 S2 S3 S4 S5 S6  
M1 M2  
1 Enganchar



## Apertura

Desde la formación de las grandes ciudades, la arquitectura ha sido un símbolo representativo de las civilizaciones, las más grandes cuentan con infraestructuras icónicas y muchas de ellas están en pie hasta nuestros días. Como símbolos de poder, muchas de estas albergaron individuos del más alto rango durante su época de auge, algunos casos ligados a la religión como las pirámides de Egipto o las de Teotihuacan y Chichen Itzá en México. Aunque referimos a tres tipos de pirámides o basamentos distintos, su función social fue similar: enaltecer a sus principales representantes fungiendo como centros ceremoniales. Otros espacios como el Coliseo Romano o la Gran Muralla China representan poder y encuentro, el uso social de los espacios es distinto, sin embargo, el punto en donde todas estas edificaciones convergen es en la magnitud de recursos económicos y materiales, así como la fuerza de trabajo necesaria para su construcción.



## Desarrollo

### Administración en la antigüedad

Todas las estructuras y edificaciones icónicas de la antigüedad sorprenden a propios y extraños, pues obtuvieron grandes resultados, todo esto debido a que aplicaron la administración de manera eficiente.

¿Te imaginas el nivel de planeación que llevo la construcción de la gran muralla china? Desde la revisión del terreno a lo largo de los 21 196 km que abarca, teniendo que considerar las características de los materiales a utilizar y la cantidad exorbitante de recursos tanto humanos como materiales hasta el tiempo a invertir es este proyecto.

2 Explorar

## Comparación con la administración moderna

3 Explicar

La administración moderna busca la garantía de que las infraestructuras aprovechen todos los recursos de manera eficiente, segura y sostenible.

En las distintas etapas de la administración moderna ahora se utilizan herramientas tecnológicas que nos pueden presentar un posible resultado. Por ejemplo, durante la planificación se puede utilizar el **BIM** (*Building Information Modeling*) que es una herramienta de modelado de información de construcción o simulaciones digitales.

En esta etapa ahora se integran los **estudios de viabilidad**, tomando en cuenta factores que en la antigüedad no se les daba la suficiente importancia como el impacto ambiental y los requerimientos técnicos para su óptimo funcionamiento. La disponibilidad de recursos también juega un papel importante para definir el plazo de las metas y no menos importante ahora es la capacidad de la mano de obra para realizar el proyecto. A esto le **llamamos gestión de proyectos** y ejecución en donde se engloba desde la contratación de personal capacitado y especializado en la tarea, la disponibilidad de recursos financieros y la adquisición de recursos materiales óptimos, en tiempo que deben ser manipulados de manera eficiente para su conservación.

Como siguiente paso se presenta **la gestión de riesgos**, en donde se deben considerar todos los riesgos que pueden afectar al proyecto y sus posibles planes de contingencia para mitigar los efectos en caso de presentarse.

La gestión financiera forma parte crucial en la administración moderna, pues es imperante que se cuente con la disponibilidad del recurso para llevar a cabo lo planificado, sin embargo, es necesario también llevar un control para conocer de qué manera se está empleando y de esa manera tener un óptimo rendimiento. Durante esta etapa se evalúa también la **rentabilidad del proyecto**, tanto la inversión inicial como las posibles inversiones por reparaciones o mantenimiento a mediano y largo plazo.

El **control de calidad** debe garantizar que cualquier proyecto de infraestructura cuente con los estándares de seguridad, funcionabilidad y durabilidad casi siempre regidos a través de normativas de construcción y materiales

## Mantenimiento y operación post construcción

Una vez concluida la construcción de la infraestructura es necesario establecer programas de mantenimiento preventivo como revisiones o reparaciones para que el funcionamiento siga siendo óptimo, dependiendo del proyecto es el tiempo en el que se debe programar este mantenimiento, no es el mismo para un hospital que para un puente vehicular, por ejemplo. La administración moderna debe estar formada por una gestión integral para resultar exitosa.





**Cierre**

A

Elaborar



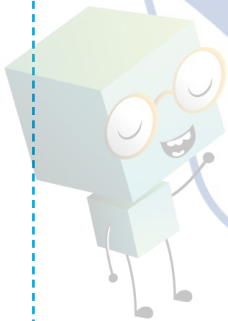
**Práctica de aprendizaje**



Realizar un cuadro comparativo que contemple los siguientes aspectos:

- Técnicas administrativas antiguas.
- Prácticas administrativas modernas.
- Elementos comunes y diferencias.
- Impacto en la construcción y en la sociedad

*Las técnicas administrativas aparecieron desde las antiguas civilizaciones, sin embargo, la manera de aplicarlas actualmente es diferente, se considera más el lado humano dejando un tanto la arbitrariedad y el autoritarismo, permitiendo cierto grado de flexibilidad.*



*Prohibida su  
reproducción*

# Proyecta tu futuro



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
<b>Claridad y organización</b>	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.
<b>Relevancia</b>	Todas las ideas presentadas son relevantes y están relacionadas directamente con el tema principal.	Algunas ideas son relevantes, pero hay información que no está claramente relacionada con el tema.	Las ideas presentadas no son relevantes y no están relacionadas con el tema principal.
<b>Palabras clave</b>	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.
<b>Síntesis</b>	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.
<b>Presentación</b>	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. ¿Cómo influyó la administración en la construcción de grandes obras de infraestructura en la antigüedad y cómo se aplica hoy en día en proyectos modernos?

---

---

---

2. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias en la gestión de recursos para la construcción de obras de infraestructura antiguas y modernas?

---

---

---

3. ¿En qué época consideras que se ha hecho un uso más racional y eficaz de los recursos en la construcción de infraestructura? Justifica tu respuesta con ejemplos.

---

---

---

Autoevalúa los aprendizajes de esta progresión con la siguiente rúbrica.

Criterio	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
<b>Identificación de la administración en obras de infraestructura antiguas y modernas</b>	Reconoce de manera limitada la presencia de la administración en construcciones históricas y actuales, sin establecer relaciones claras.	Identifica la importancia de la administración en la construcción de infraestructura, mencionando ejemplos de distintas épocas, aunque con análisis general.	Explica con detalle cómo la administración ha influido en la planificación y ejecución de obras de infraestructura en distintas épocas, identificando principios administrativos utilizados.
<b>Comparación entre la administración en la antigüedad y en la actualidad</b>	Presenta dificultades para establecer diferencias y similitudes entre la gestión de recursos en la antigüedad y en la actualidad.	Compara algunas características de la administración antigua y moderna, mencionando ciertos elementos comunes y diferencias, pero sin profundidad.	Analiza de manera detallada las diferencias y similitudes entre la administración de infraestructura en distintos periodos, considerando el uso racional y eficaz de los recursos.
<b>Evaluación del uso racional y eficaz de los recursos en distintas épocas</b>	No logra establecer una relación clara entre la eficiencia en el uso de recursos en diferentes periodos históricos.	Reconoce algunos aspectos de la racionalidad en el uso de recursos en la antigüedad y la actualidad, pero sin una evaluación crítica.	Reflexiona de manera crítica sobre la eficiencia en la administración de recursos en distintas épocas, justificando dónde se ha hecho un uso más racional y eficaz.



# 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 damos a los intereses, tiempos y contextos nos brinda la posibilidad de ubicar en cada momento qué es lo que realmente queremos. **El reto** es establecer prioridades sobre sus metas, considerando su escala de valores y las posibles consecuencias de las decisiones que toman sobre su 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?

¿Cómo creen que fueron interviniendo los contextos y situaciones nuevas que conocieron y enfrentaron?

¿Por qué, quizá, ahora ya no los son?

¿Cómo fueron cambiando sus intereses?

¿Cómo saben si lo que ahora es importante para ustedes no cambiará después?

¿Qué provocó que ya no las sintieran como prioridades?

### 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 leeconsidera 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 satisfacernos. 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 desembocar 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 un 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 6 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 homogeinización 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.
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.
4. Cuando hablamos de Asignación de tareas, funciones y recursos materiales, humanos, financieros y tiempo ¿a qué etapa del proceso administrativo nos referimos?
  - 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.
6. Son algunas aportaciones históricas al pensamiento administrativo:
  - a) Pirámides de Egipto, gran muralla china, Coliseo romano, Chichen Itzá y Teotihuacan.
  - 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.

# Aplicaciones de la administración

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 **Aplicaciones de la administración** 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 Tecnológico**, el cual propone el siguiente aprendizaje trayectoria del área de conocimiento de **Ciencias Sociales**:

- Construye explicaciones lógicas sobre los fines y el uso eficiente de los recursos de los diversos agentes económicos a partir de la administración y organización económica, para generar alternativas que tiendan a desarrollar una mejora en la satisfacción de las necesidades y obtener de tal manera un mayor bienestar social.

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

## Titulos relacionados



Serie 150

NEM



771-159-1900

[www.editorialplanea.com.mx](http://www.editorialplanea.com.mx)