



# UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

# Fundamentos de Administración

Guía didáctica

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

# Fundamentos de Administración

## Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
<ul style="list-style-type: none"><li>Turismo</li><li>Economía</li></ul>	I

**Autora:**

Landacay Torres Mireya del Cisne



Asesoría virtual  
[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

Universidad Técnica Particular de Loja

## FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Guía didáctica

Landacay Torres Mireya del Cisne

### Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

[edilojacialtda@ediloja.com.ec](mailto:edilojacialtda@ediloja.com.ec)

Loja-Ecuador

ISBN digital -978-9942-25-842-7



### Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual** 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0). Usted es libre de **Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** — remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento-** debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. **No Comercial-** no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual-** Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

24 de septiembre 2020

# Índice

<b>1. Datos de información.....</b>	<b>7</b>
1.1. Presentación de la asignatura .....	7
1.2. Competencias Genéricas de la UTPL .....	7
1.3. Competencias específicas de la carrera .....	8
1.4. Problemática que aborda la asignatura .....	8
<b>2. Metodología de aprendizaje.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje .....</b>	<b>10</b>
<b>Primer bimestre.....</b>	<b>10</b>
Resultado de aprendizaje 1 .....	10
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	10
<b>Semana 1 .....</b>	<b>10</b>
<b>Unidad 1. Historia de la administración.....</b>	<b>11</b>
1.1. Origen y evolución de la administración .....	11
<b>Actividad de aprendizaje recomendada.....</b>	<b>16</b>
1.2. Modelos de la teoría administrativa .....	17
Autoevaluación 1 .....	24
<b>Semana 2 .....</b>	<b>26</b>
<b>Unidad 2. La organización y su entorno .....</b>	<b>26</b>
2.1. Introducción a la administración y las organizaciones..	26
<b>Actividad de aprendizaje recomendada.....</b>	<b>33</b>
Resultado de aprendizaje 2 .....	33
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	33
<b>Semana 3 .....</b>	<b>33</b>
2.2. El entorno de la empresa.....	33

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

<b>Semana 4</b> .....	<b>36</b>
2.3. La administración en un entorno global .....	36
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	38
Autoevaluación 2 .....	39
Resultado de aprendizaje 3 .....	41
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	41
<b>Semana 5</b> .....	<b>41</b>
<b>Unidad 3. Planeación</b> .....	<b>41</b>
3.1. Fundamentos de la planeación .....	41
<b>Actividad de aprendizaje recomendada</b> .....	<b>49</b>
<b>Semana 6</b> .....	<b>49</b>
<b>Semana 7</b> .....	<b>54</b>
3.2. Proceso de toma de decisiones .....	54
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	58
Autoevaluación 3 .....	59
Resultado de aprendizaje 1, 2 y 3 .....	61
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	61
Actividades finales del bimestre .....	61
<b>Semana 8</b> .....	<b>61</b>
<b>Segundo bimestre</b> .....	<b>62</b>
Resultado de aprendizaje 3 .....	62
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	62
<b>Semana 9</b> .....	<b>62</b>

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

<b>Unidad 4. Función de organización .....</b>	<b>62</b>
4.1. Diseño de estructura organizacional .....	62
<b>Semana 10 .....</b>	<b>67</b>
4.2. Creación y administración de equipo .....	67
Autoevaluación 4 .....	71
<b>Semana 11 .....</b>	<b>74</b>
<b>Unidad 5. Función de dirección .....</b>	<b>74</b>
5.1. Administración de la comunicación .....	74
<b>Actividades de aprendizaje recomendadas .....</b>	<b>79</b>
<b>Semana 12 .....</b>	<b>80</b>
5.2. Motivar a los empleados .....	80
<b>Semana 13 .....</b>	<b>82</b>
5.3. Ser un líder eficaz .....	82
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	85
Autoevaluación 5 .....	86
<b>Semana 14 .....</b>	<b>90</b>
<b>Unidad 6. Función de control .....</b>	<b>90</b>
6.1. Introducción al control.....	90
6.2. Proceso de control.....	91
6.3. Herramientas para medir el desempeño .....	92
Autoevaluación 6 .....	93
Actividades finales del bimestre .....	96
<b>Semana 15 y 16.....</b>	<b>96</b>
<b>4. Solucionario .....</b>	<b>97</b>
<b>5. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>105</b>

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

## 1. Datos de información

### 1.1. Presentación de la asignatura



### 1.2. Competencias Genéricas de la UTPL

- Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Comportamiento ético.

### 1.3. Competencias específicas de la carrera

- Desarrolla capacidades científicas, teóricas y técnico-instrumentales para comprender la realidad económica, interviniendo desde la pluralidad de teorías y métodos, con un pensamiento crítico, sistémico, práctico, deliberativo, con orientación hacia la innovación y el aprendizaje colaborativo. (Economía)
- Desarrolla las capacidades científicas, teóricas, y técnico – instrumentales en los campos de gestión del territorio, gestión turística, patrimonio natural y cultural, con la finalidad de responder a las necesidades y requerimientos del sector turístico, fortaleciendo y recuperando los saberes ancestrales enmarcados en las costumbres, tradiciones, historia, folklor y gastronomía. (Turismo)

### 1.4. Problemática que aborda la asignatura

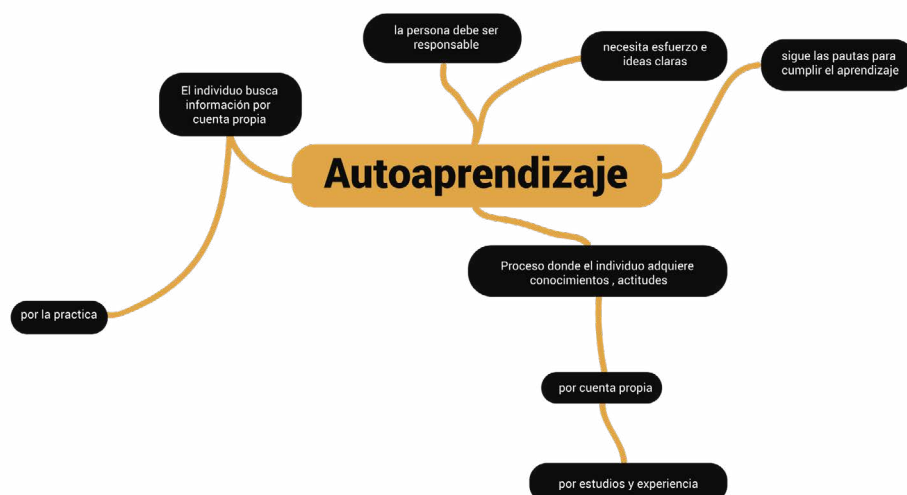
Fundamentos de Administración es un componente que permite el análisis de herramientas y técnicas administrativas, que pueden ser aplicados en todo tipo de empresas para aprovechar de mejor manera los recursos disponibles, humanos, técnicos, económicos, etc., a través de un trabajo en equipo para aunar esfuerzos.





## 2. Metodología de aprendizaje

La metodología de aprendizaje a utilizarse para el desarrollo de la asignatura Fundamentos de Administración, está enfocada al autoaprendizaje, con lo cual se hace referencia a aprender uno mismo en un acto autorreflexivo, bajo la tutela de un docente. A pesar de que el auto aprendizaje es en parte naturaleza del ser humano. Un gran factor de éxito, es la disciplina y correcta administración de los tiempos a las diferentes estrategias de estudios, es decir el hacer de nosotros mismos estudiantes pro-activos. Tal y como se indica en la ilustración siguiente:



[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer bimestre

##### Resultado de aprendizaje 1

Conoce y explica la evolución y aplicación de los diferentes modelos administrativos.

#### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 1



## Unidad 1. Historia de la administración

### 1.1. Origen y evolución de la administración

Desde los tiempos muy remotos, el hombre ha buscado satisfacer sus necesidades de alimento, vestimenta, seguridad, vivienda, así como la de relacionarse con sus semejantes, para ello ha buscado la conformación de grupos, pueblos, sociedades, de manera que cada uno de sus integrantes puedan cumplir tareas específicas ya sea en la caza, pesca, agricultura y educación, adecuándose conforme a sus habilidades, destrezas y conocimientos. Por esta razón la administración existió desde las civilizaciones muy antiguas, logrando una relación con el hombre desde que este tuvo uso de razón; buscando la manera de planear para definir tareas y toma de decisiones; por otra parte, organizarse para asignar responsabilidades y tiempos de cumplimiento.

Por ello, en este apartado nos enfocaremos a la revisión de la evolución del pensamiento administrativo desde hace miles de años hasta la actualidad, a través de un breve análisis del estudio de la administración en las antiguas civilizaciones y luego con dos hechos particularmente importantes: La revolución industrial, cuando el poder de las máquinas sustituyó la mano del hombre en la edad media y Adam Smith, con su publicación la riqueza de las naciones, planteando las ventajas económicas que tendrían las organizaciones con la división del trabajo a través de las teorías de la administración.

### 1.1.1. La administración en las antiguas civilizaciones

La administración, ha existido desde tiempos prehistóricos, aunque no se la trataba como una ciencia sino hasta los tiempos actuales. Cualquiera que sea el autor de un texto de administración, van a coincidir que desde los primeros años de existencia de la humanidad existían procesos de administración.

Los sumerios es un primer ejemplo, sus sacerdotes administraban grandes cantidades de bienes materiales (sistema tributario), inventaron la rueda, así como el sistema sexagesimal.



Ilustración 1. Los sumerios

Tomada de: <http://revista.elarcondeclio.com.ar/el-periodo-sumerio/>

Por otro lado, en la antigua civilización de Egipto, el tipo de administración reflejaba la coordinación con un objetivo previamente fijado, el factor humano ya tenía cargos especiales, utilizaron los impuestos, tenían una economía planeada y sus

resultados son lo que ahora conocemos como las grandes pirámides de Egipto.



Ilustración 2. Pirámides de Egipto

Tomada de: <https://es.gizmodo.com/el-asombroso-truco-matematico-que-los-egipcios-usaron-p-1823151023>

Si avanzamos un poco más, la Muralla China es el resultado de un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria que los chinos ya manejaban desde tiempos antiguos.

Finalmente, en el Imperio romano, estos ya plenamente reconocían un orden jerárquico de importancia para el Estado, existían los cuestores que manejaban las finanzas; los ediles, la administración; y los pretores, la justicia; y en la cumbre, los cónsules con poder ejecutivo, dirigían el ejército y realizaban las funciones de jefes de Estado.

En todos estos ejemplos reales de proyectos y de culturas, se emplearon sistemas jerárquicos, divisiones de poder, manejo de personas, recursos y procesos organizativos con una adecuada distribución de tiempo.

Interesante la historia de la administración en tiempos antiguos ¿verdad? Ahora, le invito a revisar los siguientes videos para complementar didácticamente lo analizado en párrafos anteriores.

- Civilización Sumeria: [Sumeria – La primera Civilización](#)
- El antiguo Egipto: [El Antiguo Egipto en 13 minutos](#)
- El imperio Romano: [El Imperio romano en 10 minutos](#)

¿Cómo le fue con los videos?, ¿le pareció interesante lo aprendido?, ¿estoy segura de que sí! Continuemos.

### 1.1.2. La administración en la edad media

Una vez que hemos analizado cómo la administración tuvo sus orígenes en las civilizaciones antiguas, también es importante que se revise la influencia de la Edad Media, para el avance de la Administración como una ciencia formal para la Edad Moderna.

Al caer el Imperio romano, se dio paso a la Edad Media, la cual se ubica entre los siglos V y XV de la era cristiana, se caracterizó por la aparición del feudalismo como sistema de organización política, económica y social, la formación de gremios artesanales y comerciantes, la aparición de los burgos o ciudades y la organización y expansión de la Iglesia Católica.

En cuanto al feudalismo, este surgió con la decadencia romana y la invasión de pueblos bárbaros, en donde las conquistas debían estar planeadas y organizadas para lograr el éxito. Por otra parte, la división de las tierras fue el inicio de una organización social, en las cuales el dominio de las mismas estaba a cargo del señor llamo

feudal, quien ejercía dominio sobre los vasallos que eran quienes trabajaban la tierra.

En lo referente a los gremios artesanales y las asociaciones de comerciantes, surgen cuando se consolidan las ciudades o burgos, en las cuales predominaba el comercio, el trabajo doméstico y artesanal. Los gremios de artesanos comprendían maestros, aprendices y jornaleros.

El burgo medieval, estaba conformado de la siguiente manera. La ciudad estaba situada dentro de las murallas, las afueras se denominaba suburbio, en cada burgo había una comuna, especie de cabildo elegido por los estamentos de la ciudad, administraba los servicios de la ciudad, actuaban también como tribunales para hacer justicia y era gobernada por el burgomaestre.

La Iglesia católica, consolidó su poder especialmente en los pueblos de Europa en donde, prácticamente, fue ella la que ejerció más influencia en la vida política, religiosa, económica y cultural, la iglesia llegó a conformar un sistema centralizado, con un jefe a la cabeza, el Papa.

Al término de la Edad Media, aparece la Revolución industrial, caracterizada por la invención de la máquina de vapor en el siglo XVI, se sustituyó la energía del ser humano por la energía de las máquinas; en esta etapa con la aplicación de la energía eléctrica se da la invención del automóvil, desarrollo de las comunicaciones telefónicas y la aplicación de la electrónica y cibernética en las actividades de la sociedad.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)





### Ilustración 3. Ferrocarril de la revolución industrial

Tomada de: <https://historiageneral.com/2010/05/14/el-ferrocarril-en-la-segunda-revolucion-industrial/>

En el video [La 1ª. Revolución industrial en 4 minutos.flv](#), muestra un breve resumen sobre el desarrollo de la revolución industrial, revisemos, seguro que su contenido será interesante.



### Actividad de aprendizaje recomendada

Una vez que hemos revisado los antecedentes históricos de la Administración en las civilizaciones antiguas, en la Edad Media y la Revolución industrial, es importante abordar los principales enfoques de la teoría de la administración: clásico, cuantitativo, conductual y contemporáneo, no sin antes realizar la actividad 1 siguiente.

[Crucigrama Historia de la Administración](#)



## 1.2. Modelos de la teoría administrativa

**Enfoque clásico.** - La evolución del pensamiento administrativo se centra en la administración científica, debido que a que a finales del siglo XIX varios autores se interesaron en investigar desde la perspectiva científica toda la problemática que se desarrollaba en las empresas industriales de la época. El estudio formal de la administración surge en el siglo XX, a través de dos grandes teorías: La administración científica con su principal expositor Frederick Taylor y la administración general con Henry Fayol y Max Weber.

La escuela de la administración científica fue iniciada por el ingeniero mecánico americano Frederick Winslow Taylor “padre” de la administración científica, publicó el texto “Principios de la administración científica” en 1911. La teoría de la administración científica se enfoca a:

- El uso de métodos científicos para definir “la mejor forma” de realizar un trabajo.
- Asignar el trabajo a la persona correcta con las herramientas y el equipo adecuados.
- Tener un método estandarizado para realizar el trabajo.
- Proporcionar un incentivo económico al trabajador.

Sus principios se basan en que la administración debe enfocarse a:

- Desarrollo de la ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo para reemplazar el antiguo método de la regla del dedo pulgar.
- Selecciona científicamente y luego capacita, enseña y perfecciona al trabajador.

- Coopera efusivamente con los empleados para asegurarse de que todo el trabajo se haga de acuerdo con los principios de la ciencia que ha desarrollado.
- Divide el trabajo y las responsabilidades de forma casi equitativa entre la administración y los trabajadores. La administración realiza todo el trabajo para el que está mejor capacitada

Otros exponentes de la Administración, partiendo de la Administración Científica fueron Henri Fayol y Max Weber.

Henri Fayol, creía que la práctica de la administración era algo diferente a las otras funciones de la organización, desarrolló principios de administración que se aplicaban a todas las situaciones de una organización.

- División del trabajo
- Autoridad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación de los intereses individuales al interés general
- Remuneración
- Centralización
- Escalafón
- Orden
- Equidad
- Estabilidad en los puestos del personal
- Iniciativa
- Espíritu de grupo

En tanto que Max Weber, desarrolló una teoría de autoridad basada en un tipo ideal de organización denominada burocracia. Enfatizaba la racionalidad, la previsibilidad, la impersonalidad, la competencia

técnica y el autoritarismo, basándose principalmente en la división de trabajo y la jerarquía de autoridad.

Para hacer más sencillo el aprendizaje de las perspectivas administrativas, le sugiero que profundice el tema revisando en el texto básico, los siguientes aspectos claves:

- a. Principales exponentes de este enfoque.
- b. ¿Quién es padre de la administración científica?
- c. Principios de la administración científica.
- d. Principios de la administración.

¿Cómo le fue con la lectura? ¿Ha logrado identificar los aspectos solicitados? ¡Espero que sí! Entonces es momento de continuar con el análisis de otro enfoque.

**Enfoque cuantitativo.** - La temática a abordar es interesante, pero sobre todo útil, pues le ofrece una serie de herramientas y técnicas cuantitativas que coadyuvan al proceso de toma de decisiones (método cuantitativo). Este enfoque se presenta entre los años 1940 a 1950, también llamado investigación de operaciones o ciencia de la administración. Evolucionó de métodos matemáticos y estadísticos desarrollados para resolver problemas de logística y de control de calidad durante la Segunda Guerra Mundial, utiliza técnicas cuantitativas para mejorar el proceso de toma de decisiones e involucra la aplicación de Estadística, Modelos de optimización e información y simulación por computadoras. Por ejemplo, la programación lineal utilizada por los gerentes para la asignación de recursos.

En la actualidad los gerentes utilizan este enfoque para la toma de decisiones gerenciales en la planeación y control, por ejemplo, para decisiones presupuestarias, administración de filas, programación, controles de calidad. Con el afán de comprender de mejor manera

este enfoque, es necesario centrar nuestro análisis en los siguientes puntos, desarrollados ampliamente en el texto básico.

- En que consiste un enfoque cuantitativo.
- Áreas que utilizan técnicas cuantitativas.
- Uso del enfoque por parte de los gerentes modernos.

Ahora que se ha analizado los enfoques clásico y cuantitativo, pasemos a dar una breve revisión a otro enfoque importante, veamos.

**Enfoque conductual.** - Los gerentes logran hacer las cosas con el trabajo de otras personas, lo que explica que algunos autores al analizar la administración se enfoquen en la gente que trabaja en las organizaciones y por ende en su comportamiento. Por ellos los gerentes se encargan de hacer que las acciones se desarrollen en las organizaciones con el trabajo de las personas, en tal virtud, este modelo se desarrolló a finales de los años 1700 a 1950, los estudiosos de la administración consideraron importante analizar la administración enfocándose a las personas.

En tal virtud, el campo que estudia las acciones de las personas se denomina comportamiento organizacional. Algunos de sus principales exponentes, consideran que las personas son el activo más importante de la organización. Sus ideas fueron base para la aplicación de prácticas administrativas como procedimientos para la selección de personas, programas de motivación, así como, los equipos de trabajo. Es la base para el uso en la actualidad de las teorías de la motivación, liderazgo, comportamiento y desarrollo grupal. En la actualidad el modelo conductual de las organizaciones se lo aplica a través del diseño de puestos de trabajo, métodos para trabajar en equipo y estrategias de comunicación.

Para ampliar el tema revisemos lo que el texto básico menciona al respecto, enfoquemos nuestra atención a los puntos que se detallan a continuación:

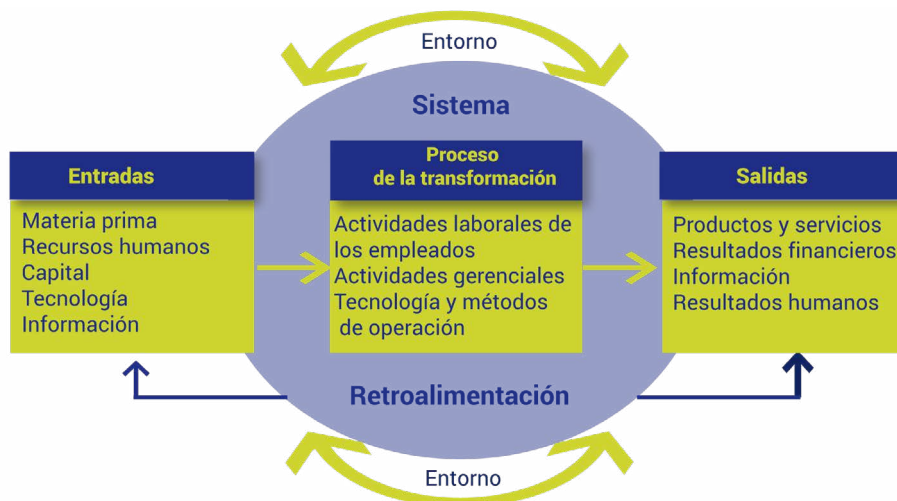
- a. Partidarios del enfoque.
- b. Manejo de los lineamientos del enfoque por los gerentes actuales.

Finalmente, para cerrar el análisis de los modelos de la teoría administrativa, revisemos un último enfoque.

**Enfoque Contemporáneo.** - Este enfoque hace énfasis en dos perspectivas: la de sistemas y la de contingencias. Estos modelos se presentan desde los años 1960 hasta la actualidad. Como se ha visto en los modelos anteriores de la teoría administrativa, estos, se enfocaban a los intereses de los gerentes al interno de las organizaciones, en tanto, que los modelos contemporáneos toman en cuenta lo que ocurre en el ambiente externo de la organización. Abordamos dos enfoques el de sistema y el de contingencias.

El primer enfoque es fundamental para las ciencias físicas y no fue sino en la década de 1960 que los investigadores empezaron a darle atención para relacionarla con las organizaciones. Pero ahora se preguntarán ¿qué es un sistema?, pues bien es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado.

Pueden ser sistemas cerrados, aquellos que no reciben influencia de su entorno ni interactúan con él (los elementos que entran y salen del sistema son internos). Y los sistemas abiertos que interactúan dinámicamente con su entorno al tomar elementos, transformarlos y distribuirlos, tal y como lo podemos ver en la figura siguiente:



Fuente: Robbins y Coulter 2018

Por otra parte, el enfoque de contingencias, llamado también enfoque situacional, hace hincapié a que no hay un conjunto de principios (reglas) universalmente aplicables para administrar las organizaciones por parte de los gerentes. Las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones diferentes (variables de contingencias) y requieren diferentes formas de dirección ya sea por:

- **Tamaño de la organización:** Cuando el tamaño aumenta, también lo hacen los problemas de coordinación.
- **Tecnología para tareas rutinarias:** Las tecnologías de rutina requieren estructuras organizacionales, estilos de liderazgo y sistemas de control que difieren de lo que necesitan las tecnologías personalizadas o particulares.
- **Incertidumbre ambiental:** Lo que funciona bien en un entorno estable y predecible puede ser totalmente inapropiado en un ambiente muy cambiante e impredecible.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

- Diferencias individuales: Los individuos difieren en sus deseos de crecimiento, autonomía, tolerancia a la ambigüedad y expectativas.

Una vez concluido esta temática, es necesario que nos remitamos al texto básico para una mayor comprensión del tema, identificando básicamente:

- a. Características de la teoría de sistemas.
- b. Variables generales de contingencia.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas



## Autoevaluación 1

Estimado estudiante una vez terminado el estudio de la Unidad 1, les invito a evaluar su conocimiento a través de las interrogantes planteadas a continuación, sus resultados constituyen un medidor del autoaprendizaje de la asignatura; de surgir discrepancias, vuelva a repasar las cuestiones correspondientes para reforzar sus conocimientos y, de ser necesario contacte a su tutor.

### A. Encierre el literal de la respuesta correcta

1. (    )      Los aportes de los Sumerios, contribuyeron al estudio de la Administración.
2. (    )      La edad media se ubica en los siglos V y XV de la era cristiana.
3. (    )      La aparición del feudalismo es una característica de las antiguas civilizaciones.
4. (    )      La expansión de la Iglesia Católica se dio en la edad media.
5. (    )      El burgo mediaval estaba conformado por los artesanos y comerciantes.
6.    La aparición de los burgos o ciudades es una característica de:
  - a.    Antiguas civilizaciones
  - b.    Edad media
  - c.    Edad moderna

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas



7. El enfoque de contingencias, se denomina también:
  - a. Enfoque de sistemas
  - b. Enfoque situacional
  - c. Enfoque conductual
8. La evolución del pensamiento administrativo se centra en la administración científica, según el enfoque:
  - a. Clásico
  - b. Cuantitativo
  - c. Conductual
9. Los gerentes utilizan este enfoque en la actualidad para la toma de decisiones gerenciales:
  - a. Clásico
  - b. Cuantitativo
  - c. Conductual
10. El principio de espíritu de grupo fue presentado por uno de los estudios de la administración
  - a. Max Weber
  - b. Henri Fayol
  - c. Frederick Taylor

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)



## Semana 2



### Unidad 2. La organización y su entorno

#### 2.1. Introducción a la administración y las organizaciones.

##### 2.1.1. Definición de organización

Y es en las organizaciones, donde los gerentes desarrollan las actividades ya estudiadas, pero ¿qué entiende por organización?, ¿una empresa se considera organización?, ¿qué tipo de organizaciones existen? Las respuestas a las interrogantes planteadas se presentan en el texto básico, es por ello que lo invito a revisarlo, adicional a ello le sugiero revisar las direcciones electrónicas propuestas en la bibliografía complementaria.

Pero antes de revisar su texto le invito a analizar las siguientes definiciones:

La organización para Andrade S. (2005), es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

En tanto que para Hellriegel D., Jackson S. y Slocum J; (2010), la organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas.

Le parece interesante estas definiciones, de ser así, analicemos la definición que nos propone Thompson I. (2007), indicando que organización se analiza 1) como entidad y 2) como actividad. La primera: una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, por ejemplo, una fundación, ONG o universidad. Y como actividad, la organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

Ahora bien, una vez que se ha dado respuesta a la definición de organización, es momento de preguntarnos, ¿qué es la administración? Revisemos las conceptualizaciones que varios autores le dan, tal y como se señala a continuación:

### 2.1.2. Qué es la administración y por qué su estudio

La administración para Reinaldo O. Da Silva (2002), es “un conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”.

Por su parte para Koontz y Weihrich (2012), administración, es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse: 1.- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar; 2.- La administración se aplica a cualquier tipo de

organización; 3.- También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales; 4.- La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado; 5.- La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

En cambio, para Chiavenato (2013), la administración, es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Finalmente, Robbins S. y Coulter M. (2018), la administración, implica coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz.

A partir de estas definiciones, es necesario diferenciar entre eficacia y eficiencia, la primera se refiere a hacer las cosas, y la segunda a hacer las cosas bien, pero con el mínimo uso de recursos, es decir, cero desperdicios, tal y como lo indica la figura siguiente.



Elaborado: Landacay M. (2020)

Una vez comprendido la conceptualización de Administración, seguramente se ha preguntado, ¿por qué es importante el estudio de la administración?, ¿será que constituye un requisito profesional para ejercer la gerencia?, o ¿es una ciencia o arte aplicable en toda organización?, ¿otorga destrezas y habilidades incluso si uno no piensa en ser gerente?

Para dar contestación a las interrogantes anteriores, le invito a continuar la revisión en las siguientes consideraciones como en su texto básico.

- La administración no es una disciplina autosuficiente, por ende, interactúa con otras ciencias, como lo indica Munch L. (2010).
- Así mismo, es la disciplina que gestiona el uso eficiente y adecuado de los recursos: humanos, financieros, económicos.
- Por otra parte, permite adquirir conocimientos para la generación de emprendimientos a partir de un análisis de necesidades del entorno.
- La administración ejerce las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a todo tipo de organización: hospitales, universidades, constructoras, hoteles, etc.
- Se aplica a todos los niveles de la organización y a nivel personal.
- Busca la productividad de la empresa y de las personas.

Ahora, creen que sus intereses de estudiar “Administración” se enfocan a las consideraciones planteadas. Creo que sí. ¿Verdad?

### 2.1.3. Quiénes son los gerentes y qué hacen

En este apartado se abordará el tema: quiénes son los gerentes y qué hacen, para ello, lo primero es definir a los gerentes.

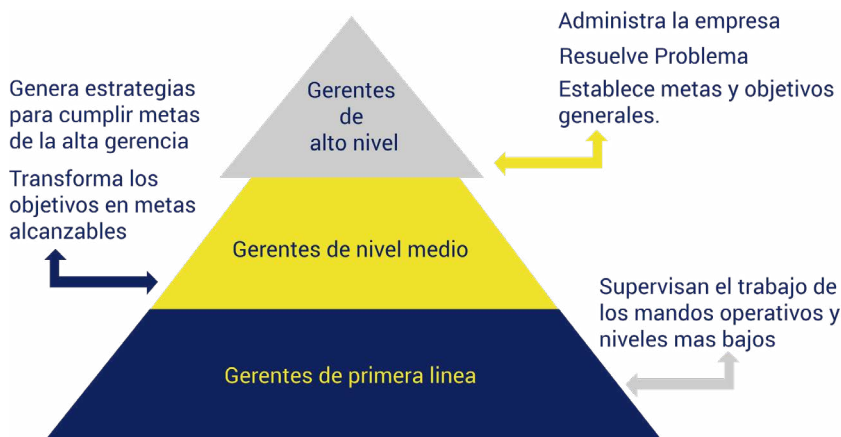
Se ha preguntado en algún momento ¿quiénes son los gerentes?, si no se ha realizado esta interrogante, no hay problema, lo vamos a despejar a partir de la concepción planteada por Robbins (2010), el gerente es quien coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la empresa.

También se puede definir a los gerentes, como los responsables de ejercer las funciones del proceso administrativo a través de la planificación, organización, dirección y control. Pero ¿qué acciones realiza el gerente en cada una de estas funciones?, la siguiente figura da respuesta a esta inquietud, veamos:

Planeación	Organización	Dirección	Control	Dirige a
Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.	Determinar lo que es necesario realizar, como llevarlo a cabo y con quien se cuenta para hacerlo.	Motivar, dirigir y cualesquier otras acciones involucradas con dirigir al personal.	Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado	Alcanzar los propósitos establecidos por la organización

Fuente: Robbins y Coulter 2018

¡Bien! Ahora sabemos cómo el gerente ejecuta las funciones del proceso administrativo, pero, ¿qué tipos de gerentes se presentan en las organizaciones? Veamos algunos tipos de gerentes con características, habilidades y competencias únicas y qué hacen que cumplan el proceso administrativo conforme su nivel jerárquico. Se pueden identificar comúnmente tres tipos de gerentes: de alto nivel, de nivel medio y de primera línea, tal y como se indica a continuación.



Elaborado: Landacay M. (2020)

Ahora que se conoce los tipos de gerentes, así como las etapas del proceso administrativo, se preguntarán ¿cómo cumplen cada una de las funciones?, la respuesta es sencilla, lo hacen a través de las habilidades y roles que los caracteriza, pero ¿cuáles son las habilidades gerenciales?, ¿cómo las aplican? Miremos.



Elaborado: Landacay M. (2020)

Es momento de revisar la clasificación que Mintzberg hace de los roles gerenciales, los cuales son desarrollados en el quehacer diario de los gerentes y pueden ser de tres tipos: de relaciones personales, transferencia de información y de toma de decisiones, miremos la siguiente figura para complementar este apartado.

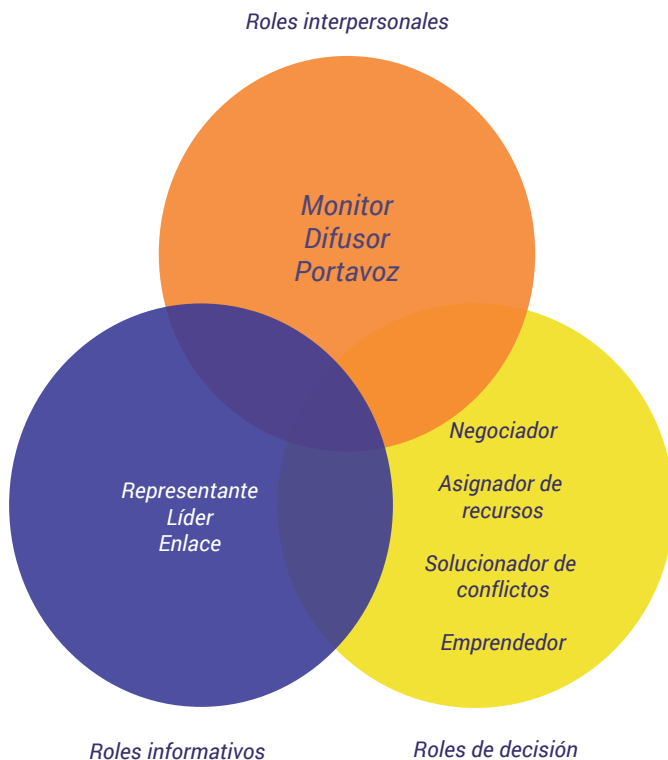
Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



Elaborado: Landacay M. (2020)

Al comprender quienes son los gerentes y que hacen, seguro coincidirán conmigo al decir que su trabajo no es nada fácil, requiere capacidades de análisis y trabajo organizado, de allí la importancia de que las empresas seleccionen los perfiles más idóneos y capacitados para ejercer cargos gerenciales y asegurar mayor productividad en su empresa.

Finalicemos esta temática revisando el siguiente video para complementar su conocimiento: Landacay M. 2020. ¿Quiénes son los gerentes y qué hacen? Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=9nbFkCWK1UY>

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas





## Actividad de aprendizaje recomendada

Finalizado el análisis del tema sobre la introducción a la administración y las organizaciones, apliquemos lo aprendido realizando la siguiente actividad 2.

### Crucigrama La Administración y las Organizaciones

#### Resultado de aprendizaje 2

Analiza las variables del entorno interno y externo que influyen en las organizaciones.

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



### Semana 3

## 2.2. El entorno de la empresa

Ahora es momento de abordar los temas relacionados con el entorno de la empresa, de allí que es importante recordar que las organizaciones no operan de forma aislada, interactúan con el entorno, al cual se lo conceptualiza como todo aquello que rodea a la organización y puede ser un entorno externo y un entorno específico.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

¿Han escuchado hablar del entorno de la organización?, ¿tienen interés en hacerlo? ¡Seguro que sí! Entonces los invito a revisar los temas siguientes para ir despejando sus inquietudes.

### 2.2.1. Entorno externo

Veamos. Al entorno externo se lo denomina macro entorno, que incluye un ambiente general cuyos factores o fuerzas afectan e influyen en el desempeño por igual a todas las empresas, estos factores constituyen el análisis PEST (Político-legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico), pudiendo agregar factores globales, tal como señala la gráfica siguiente:



Elaborado: Landacay M. (2020)

¿Les pareció interesante el macroentorno de la empresa?, estoy segura de que despertó su interés en conocer la diferencia con el microentorno. Para ello revisemos el tema siguiente.

### 2.2.2. Entorno específico

Denominado también microentorno, está constituido por un conjunto de variables o factores más cercanos, que afectan a las empresas con características similares, es decir las que integran un mismo sector, de esta manera el entorno específico puede convertirse en una oportunidad o amenaza para la empresa.

Una gran mayoría de empresas realizan el análisis del entorno específico a través de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, como se lo puede ver en la gráfica siguiente:



¿Cómo les fue con la revisión del tema?, ¿pudieron identificar la diferencia entre micro y macro ambiente?, espero que lo hayan logrado, si no fue posible, es importante profundizar la temática, revisando el texto básico con lo cual se podrá aclarar sus dudas.



## Semana 4

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

### 2.3. La administración en un entorno global

Es momento de abordar un tema muy interesante, hoy en día cada una de las empresas se enfrentan a retos para salir de las fronteras nacionales y atender el dinámico cambio de mercado, pudiendo extenderse a nivel internacional.

Para conocer cómo funciona la organización globalmente, les invito a que revisemos la temática a profundidad en su texto básico, no sin antes dar una breve revisión del tema en el apartado siguiente.

#### 2.3.1. Perspectiva global

Recordemos que la administración de una organización no se limita a su ubicación geográfica, ahora gracias a las nuevas tecnologías, acuerdos comerciales y alianzas estratégicas las organizaciones tienen la oportunidad de hacer negocios más allá de sus fronteras.

En la actualidad, todos caminamos a un mundo diferente donde cada vez la competencia es mucho más fuerte, no solo se puede hablar de cambios de paradigma de la era industrial a la de la información, sino a grandes transformaciones. De seguro ahora se preguntarán, ¿cuáles son las fronteras que la empresa deber cruzar?, con el análisis del tema se podrá dar respuesta a la misma. En efecto hoy en día los gerentes se ven obligados a romper paradigmas para que se rompan las fronteras entre las empresas, y se empiece a aceptar cada vez más tomar decisiones de alianzas estratégicas, licencias, join-venture, integraciones, etc.

¿Cómo les pareció esta breve introducción de perspectiva global?, ¿fue interesante? Seguro que sí, ahora, pasemos a una breve revisión de cómo las empresas afronta en temas comerciales su globalización.

### 2.3.2. Entorno comercial global

Bien, una de las principales características del entorno global, es el comercio internacional, cuya actividad ha existido desde tiempos muy remotos y cuyas prácticas se vuelven cada vez más sólidas.

¿Quién no desearía lograr posicionar los productos de su empresa en todo el mundo? En la actualidad usted tiene la oportunidad de conocer los tipos de organizaciones globales y las fases a seguir para que las empresas se internacionalicen, describiendo las estructuras y técnicas que utilizan las organizaciones para internacionalizarse. Hoy en día se determinan por dos fuerzas: alianzas comerciales regionales y los mecanismos de comercio.

Las alianzas comerciales regionales se enfocan a las diferentes alianzas que los países generan como bloques comerciales ya sean por cuestiones políticas o de seguridad nacional para favorecer el comercio y crecimiento económico. Algunas de estas alianzas son: Unión Europa (UE), Tratado del Libre Comercio de América de Norte (TLCAN), Alianza del Pacífico, Mercado Común del Cono Sur (Mercosur).

En tanto, que los mecanismos de comercio de mayor importancia son: la Organización Mundial del Comercio (OMC), Fondo Monetario Internacional (FMI), Grupo del Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Con la finalidad de abordar cada una de las temáticas citadas anteriormente, les invito a revisar comprensivamente el texto básico para afianzar su aprendizaje.

Sin embargo, considero importante que previa a la lectura del texto básico, estudiemos algunas estrategias para los negocios internacionales tal y como señala Hellriegel D (2010), Administración: Un enfoque basado en competencias. Entre las principales podemos mencionar las siguientes:

- **Estrategia de exportación:** Implica mantener instalaciones en un país de origen y enviar bienes y servicios fuera de él, para venderlos en mercados extranjeros.
- **Estrategia de licenciamiento:** Implica que una empresa de un país otorga a otras empresas nacionales o extranjeras el derecho de utilizar una patente, marca registrada tecnología, proceso de producción, etc., a cambio de un pago o regalía.
- **Estrategia de franquicia miento:** Implica que la empresa matriz otorga a otras empresas el derecho a usar el nombre de la marca registrada y producir y vender sus bienes y servicios.
- **Estrategia de alianzas:** Implica un contrato que celebran dos o más organizaciones para unir sus recursos materiales, financieros y humanos con el objeto de alcanzar metas comunes.
- **Estrategia multinacional:** Implica adaptar los productos, servicios y prácticas a cada uno de los distintos países o regiones.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Finalizado el análisis del tema “la administración en un entorno global”, apliquemos lo aprendido a través de la siguiente actividad 3.

[Crucigrama La Administración en un Entorno Global](#)



## Autoevaluación 2

Estimado estudiante ahora que se ha finalizado el análisis de la Unidad 2, es momento de auto evaluar su aprendizaje, para ello sírvase contestar las interrogantes planteadas, sus resultados constituyen un medidor del autoaprendizaje de la asignatura; de surgir discrepancias, vuelva a repasar las cuestiones correspondientes para reforzar sus conocimientos y de ser necesario contacte a su tutor.

A. Complete los siguientes enunciados

1. La ..... es un grupo .....y coordinado de ....., el cual opera para alcanzar metas .....
2. La .....es el proceso de planear, organizar, .....y controlar el uso de los....para lograr los .....organizacionales.
3. El ...es quien coordina y ...el trabajo de otras.....para que se logren los objetivos de la.....
4. La estrategia de ..., implica que la empresa ....otorga a otras empresas el .....de usar el nombre de la .... registrada y producir y vender sus bienes y servicios.

B. Encierre la respuesta correcta

5. (    )      Al hablar de inflación se hace referencia a los factores políticos legales del macroambiente.
6. (    )      Los estilos de vida son parte de los factores económicos del macroambiente empresarial.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

7. (    )      Los proveedores son elementos del ambiente interno de las empresas
8. (    )      La auditoría interna de las empresas permite identificar problemas y desviaciones a tiempo
9.      Las cinco fuerzas competitivas de Porter, es una herramienta utilizada para el análisis:
- a.      Ambiente industrial
  - b.      Macroambiente
  - c.      Ambiente interno
10.      Si la empresa realiza revisiones permanentes del nivel de inflación y tasas de interés, se dice que hace un análisis de las fuerzas:
- a.      Políticas
  - b.      Económicas
  - c.      Ambientales

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



## Resultado de aprendizaje 3

Aplica las funciones del proceso administrativo en organizaciones reales.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 5



## Unidad 3. Planeación

### 3.1. Fundamentos de la planeación

#### 3.1.1. Qué es la planeación?

Para tener una clara y correcta definición de planeación o planificación, es importante que se determine el qué y por qué de ella, como parte principal del proceso administrativo, constituyéndose en la base sobre la cual se desarrollan las otras funciones administrativas.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Por ello analicemos la imagen siguiente para una clara definición de planeación.



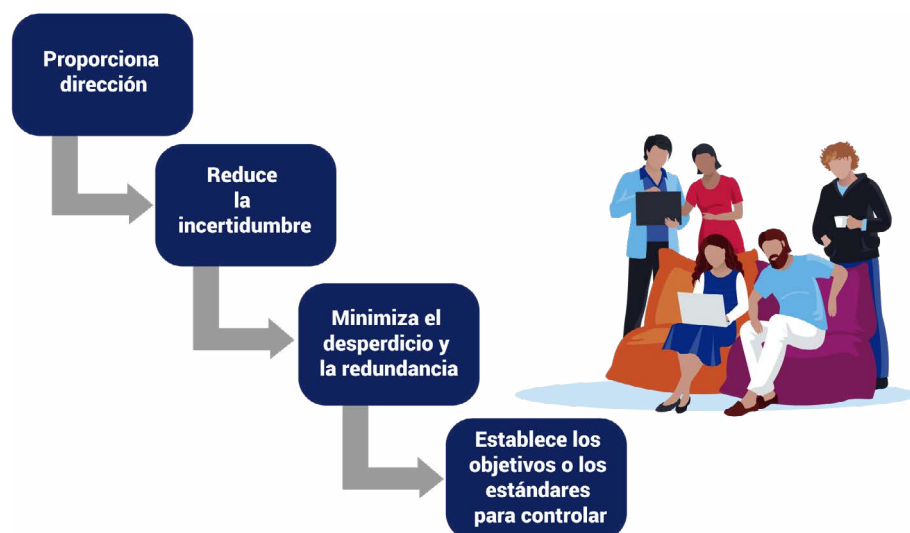
Elaborado: Landacay M. (2020)

En la imagen anterior se puede observar que la planeación se la define como una actividad gerencial y formal, a través de la cual se define objetivos, planes y estrategias a desarrollar en las empresas.

Luego de esta definición revisemos las aportaciones de algunos autores:

- Para Chiavenato (1986), describe a la planeación como “la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos”.
- Por otro lado, para Munch (2010), la planeación se aplica cuando se determina los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos, minimizando riesgos, permitiendo encaminar y aprovechar de mejor manera los esfuerzo y recursos de la organización.

Estoy segura de que estas definiciones le han permitido tener claro la finalidad de esta primera etapa del proceso administrativo. Pero ahora se preguntarán, ¿por qué planear? Revisemos la siguiente ilustración.

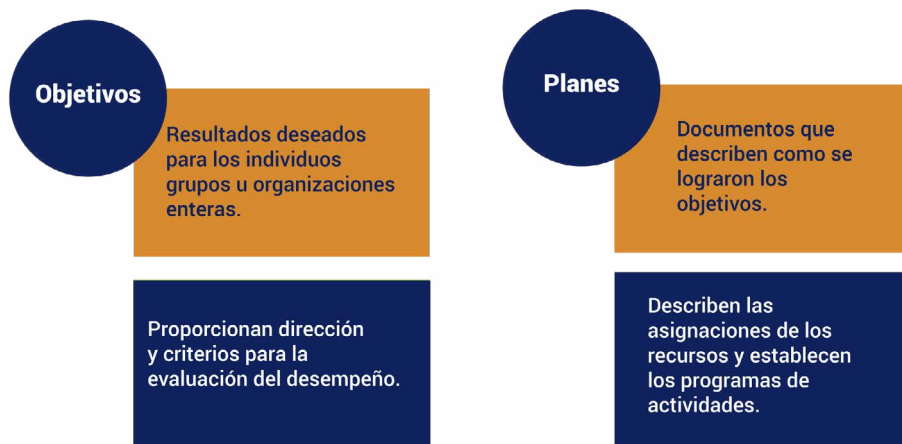


Elaborado: Landacay M. (2020)

¿Lograron responder la interrogante con la ilustración antes indicada? Estoy segura de que así fue.

### 3.1.2. Objetivos y planes

La planeación tiene algunos elementos tales como, los objetivos y planes, pero ¿qué son los objetivos?, ¿qué son los planes?, ¿cómo se los elabora?, y ¿qué finalidad tienen?, estas interrogantes se las podrá responder luego de una revisión y comprensión de la ilustración siguiente.



Elaborado: Landacay M. (2020)

Ahora bien, luego de hacer el análisis de la ilustración, es momento de conocer un poco más sobre los objetivos.

Recordemos que establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, estos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa. Otras de las razones para establecer objetivos son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias y asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación; y al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

Así mismo es importante que se tenga claro que los objetivos reúnen algunas características para su formulación, tal y como indica Crece Negocios (2013):

- **Medibles:** Deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: aumentar las ventas en un 15% para el mes de junio. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando estos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que, en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.
- **Claros:** Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.
- **Alcanzables:** Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que esta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.
- **Desafiantes:** Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas este se haya iniciado.
- **Realistas:** Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables,

teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.

- **Coherentes:** Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

¿Les gustó el tema? ¡Verdad que es interesante! A partir de ahora con seguridad la redacción de los objetivos será mucho mejor y ajustados a las necesidades.

Una vez analizado las características de los objetivos veamos su clasificación más común.

#### TIPOLOGIA DE OBJETIVOS

##### Por su naturaleza

**Objetivos generales:** Son expresiones genéricas. Es importante mencionar que, dentro de los objetivos generales, se encuentra la visión de la empresa, que es el principal objetivo general que persigue una empresa.

Por ejemplo:

- Incrementar las ventas en el año, para el año 2020.
- Generar mayores utilidades en el periodo 2020 - 2025
- Obtener una mayor rentabilidad para el año 2020
- Lograr una mayor participación en el mercado que el año anterior.

**Objetivos específicos:** Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo.

Por ejemplo:

- Aumentar las ventas mensuales en un 20%.
- Generar utilidades mensuales mayores a \$ 20 000 a partir del próximo año.
- Obtener una rentabilidad anual del 25%.
- Lograr una participación de mercado del 20% para el segundo semestre.

TIPOLOGIA DE OBJETIVOS	
Por su naturaleza	
Por el alcance del tiempo	
<p><b>Objetivos de largo plazo (Estratégicos):</b> Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.</p> <p><b>Ejemplo:</b></p> <p>Crear una agencia del banco en la ciudad de Zamora en el periodo 2020 – 2024.</p>	<p><b>Objetivos de corto plazo (Operacionales):</b> Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.</p> <p><b>Ejemplo:</b></p> <p>Aumentar en un 25% el número de clientes durante el año 2020.</p>
<p><b>Objetivos de mediano plazo (Tácticos):</b> Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.</p> <p><b>Ejemplo</b></p> <p>Construir las edificaciones para funcionamiento de la agencia entre el año 2020 – 2022.</p>	

Elaborado: Landacay M. (2020)

Una vez identificado la tipología de objetivos, es importante tener claro las siguientes consideraciones:

- Los objetivos generales se deben establecer, siempre y cuando sirvan de referencia para establecer los objetivos específicos. Establecer solamente objetivos generales, puede generar confusión y falta de conciencia de hacia dónde realmente se quiere llegar, siempre es necesario acompañarlos con objetivos específicos.

- Es necesario establecer objetivos para la empresa en general, para cada división o área, y para cada equipo de trabajo. Los objetivos para cada equipo se establecen en función de los objetivos de cada área, y los objetivos de cada área se formulan en función de los objetivos de la empresa.
- Los objetivos no deben ser estáticos, se debe tener la suficiente flexibilidad como para poder adaptarlos a los cambios inesperados que podrían suceder en el entorno, por ejemplo, los cambios repentinos en los gustos de los consumidores como producto de nuevas modas.
- Siempre se deben establecer prioridades, cumpliendo los objetivos en orden de importancia o urgencia.
- Y, por último, los objetivos deben ser conocidos por todos los niveles de la empresa, y siempre deben hacerse recordar permanentemente.

Para complementar este tema bastante interesante, no olvide revisar el siguiente [video](#), de seguro será de ayuda. Landacay M. (2019)

Hemos abarcado de manera muy interesante lo relacionado con la construcción de objetivos, ahora es momento que abordemos el desarrollo de planes para el cumplimiento de objetivos. Pero, ¿cómo se define a un plan? Miremos. Un plan es la descripción de los propósitos de largo y corto plazo, se espera que un plan transforme, circunstancias no óptimas de alguna área de la empresa, o que expanda su mercado.

Para que un plan se lleve a cabo se necesita un desglose de cada una de las acciones necesarias para lograr lo que el plan dispone. Por ello analicemos el siguiente video que presenta su definición y tipología de planes. Miremos: Landacay M. (2019). ¿Qué son los planes? Disponible en: [https://youtu.be/HfE0-VHy\\_f8](https://youtu.be/HfE0-VHy_f8)



Hasta ahora se ha indicado que la función de planeación permite definir los objetivos, pero también es importante que, en esta primera función del proceso administrativo, se elabore la misión y visión de la empresa, pero se preguntarán ¿cómo se define a la misión?, ¿cómo establecemos la visión?, ¿qué pasos debo seguir? El siguiente video nos habla al respecto para aclarar las dudas. Veamos. [Aprende a hacer la visión, misión y valores en menos de 5 minutos -Ilustración Animada](#)

Otros elementos que se deben definir en la planeación son las estrategias y políticas que la empresa requiere para su desarrollo, veamos en qué consisten.



### Actividad de aprendizaje recomendada

Finalizado el análisis del tema sobre fundamentos de la planeación, apliquemos lo aprendido realizando la siguiente actividad 4.

[Crucigrama Fundamentos de la Planeación](#)



### Semana 6

#### 3.1.3. Estrategias y políticas

Las estrategias son el conjunto de acciones que se generan en las organizaciones para el desarrollo de metas y cumplimientos de objetivos. Las estrategias están alineadas a cada una de las áreas de funcionamiento de la empresa, por ejemplo: estrategias de marketing, estrategias de ventas, estrategias financieras, etc. Por

otra parte, las estrategias también pueden ser definidas de manera general para toda la organización. Estas estrategias pueden ser:

### TIPOS DE ESTRATEGIAS



Elaborado: Landacay M. (2020)

Las estrategias corporativas, especifican en cuales negocios, la empresa ingresa o desearía ingresar, definiendo que haría en los mismos. Pueden ser de tres tipos:

- Crecimiento, se presenta cuando la empresa desea expandir el mercado a través de sus negocios actuales o nuevos negocios.
- Estabilidad, se da cuando la empresa continúa desarrollando lo que comúnmente hace.
- Renovación, se genera cuando la empresa corrige desviaciones de desempeño.

Por otra parte, las estrategias competitivas, son estrategias para ver de qué forma la empresa va a competir en sus negocios. Estas pueden ser de tres tipos:

- Liderazgo en costos, cuando la empresa compite a costos más bajos que las otras empresas que ofrecen los mismos productos o servicios.

- Diferenciación, cuando la empresa ofrece productos o servicios únicos en la industria, es decir con características que la competencia no posee.
- Enfoque, cuando la empresa ofrece productos o servicios para un segmento.

A continuación, terminemos el apartado con una revisión breve sobre las políticas empresariales.

A las políticas se las puede definir como las orientaciones o directrices que se dan en las organizaciones y que deben ser socializadas a toda la empresa, así como entendida y cumplida por todos los miembros de la organización.

Estas políticas pueden ser las normas que cada una de las áreas de la organización tienen y cumplen. Las políticas son definidas por los altos directivos de las empresas.

Algunos ejemplos pueden ser:

- Uso adecuado del uniforme institucional.
- Horario de trabajo.
- Uso adecuado de las instalaciones de la organización.
- Beneficios económicos y no económicos propios de la empresa.
- Reglamento de escalafón y sueldo.

#### 3.1.4. Matriz FODA

Para finalizar las temáticas de esta primera función del proceso administrativo, revisemos lo concerniente a análisis FODA, el cual se lo puede definir como una herramienta estratégica para conocer la situación presente de una empresa. Esta herramienta analiza el ambiente interno y externo de la organización, a través de factores fuertes y débiles, así como factores positivos y negativos. En

conclusión, da una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa actual y consta de los siguientes elementos:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Las fortalezas y debilidades son identificadas al interno de la empresa, en tanto que las oportunidades y amenazas se presentan en el ámbito externo de la organización. Pero sabemos en ¿qué consiste cada uno de estos elementos?, revisemos la gráfica siguiente y demos respuesta a la interrogante.



Elaborado: Landacay M. (2020)

Algunos ejemplos que nos permitirán comprender este tema se señalan a continuación:



Elaborado: Landacay M. (2020)

Finalmente les invito a revisar el siguiente video que ayuda a profundizar el tema de análisis FODA para una mayor comprensión.

[Qué es y cómo se hace un Análisis FODA - Planeación Estratégica - DOFA -SWOT](#)



## Semana 7

### 3.2. Proceso de toma de decisiones

Estimado estudiante, el hecho de que se esté formando como economista, licenciado en turismo, qué estudie en la UTPL, modalidad abierta y a distancia y, combine trabajo-estudio, no es simple casualidad, es el resultado de una decisión; en efecto usted habrá seleccionado entre dos o más alternativas, como parte del proceso de toma de decisiones.

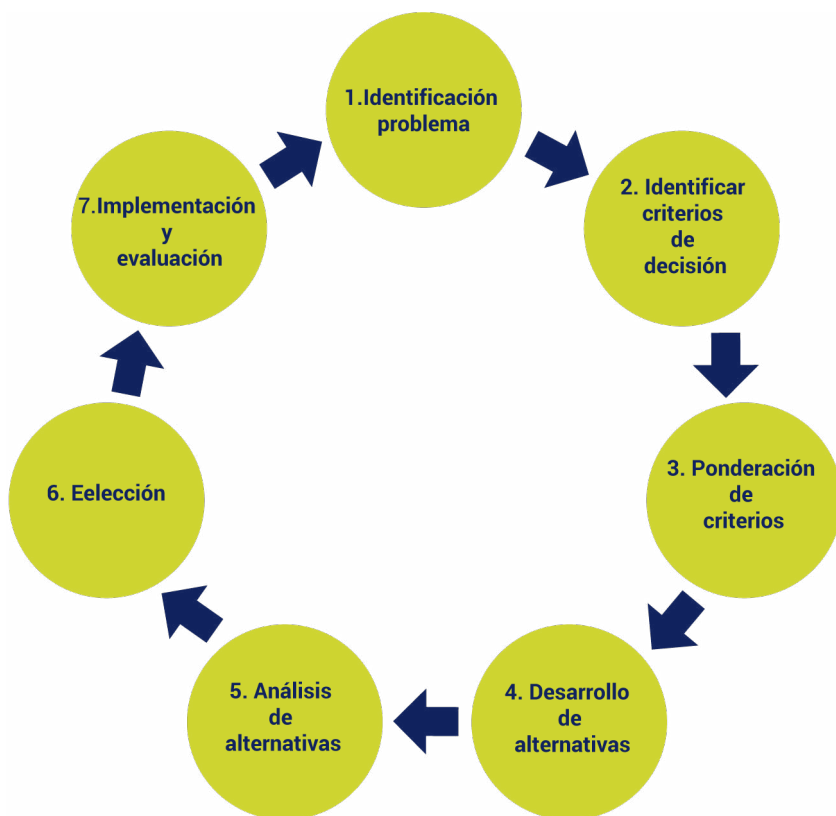
Entonces partamos con una breve definición de la toma de decisiones, en este sentido Munch (2010), indica que la toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo. Por lo tanto, una decisión es la elección entre dos o más alternativas.

Ahora se preguntarán ¿cómo en las empresas se toman decisiones?, ¿cómo toma decisiones el gerente? La siguiente temática, les ayudará a dar respuesta a las interrogantes.

#### 3.2.1. Como toman las decisiones los gerentes

Bien, una vez que se ha definido la decisión, veamos como los gerentes toman la decisión, para ello requieren un conjunto de pasos interrelacionados y secuenciales, tal y como muestra la ilustración siguiente:

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Elaboración: Landacay M. (2020)

Con este antecedente se dice entonces que la toma de decisiones es un proceso de siete etapas que comienza por identificar el problema, terminando con la implementación y evaluación.

Pero, que se hace en cada una de las etapas, veamos la tabla siguiente:

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

No.	Etapas del proceso de toma de decisiones	Descripción
1	Identificación del problema	Se identifica una discrepancia entre la condición existente y la deseada, el problema es un problema cuando el gerente toma conciencia de él, por lo tanto el gerente debe tener autoridad, información y recursos necesarios para resolver el problema.
2	Identificar criterios de decisión	Los criterios de decisión son los factores importantes para resolver un problema como costos, riesgos y resultados.
3	Ponderación de criterios	Ponderar cada uno, los ordena según su importancia en el proceso de toma de decisiones, ya que no siempre los criterios de decisión tienen la misma importancia.
4	Desarrollo de alternativas	Se enlista las posibles alternativas que ayuden a resolver el problema.
5	Análisis de alternativas	Se valora y evalúa las fortalezas y debilidades de cada una de las alternativas. La evaluación de cada alternativa se basa en su capacidad de resolver los puntos identificados en las etapas 2 y 3.
6	Elección	Se selecciona la alternativa con el peso total más elevado y que llevará a resolver el problema.
7	Implementación y evaluación	Se desarrolla la alternativa elegida, se comunica la decisión para lograr el compromiso de quienes deben llevarla a cabo. Finalmente se evalúa la misma.

Elaboración: Landacay M. (2020)

Hasta ahora se ha indicado cómo se debe desarrollar la toma de decisiones, a través de las siete etapas. ¿Pero existen tipos de decisiones? Revisemos que se dice al respecto.



### 3.2.2. Tipos de decisiones

Una vez analizado el proceso de toma de decisiones y cómo los gerentes las toman, es necesario conocer los diferentes tipos, así como las condiciones para tomarlas, si bien anteriormente se indicó que dependen de las circunstancias, aquí reafirmamos este lineamiento, ya que existen dos tipos de decisiones dependiendo de la naturaleza del problema.

- Programadas
- No programadas

En las primeras, el problema es conocido y se cuenta con información; por lo tanto, el problema es estructurado y en este caso las decisiones serán programadas, ya que las decisiones son repetitivas y se pueden manejar con un método de rutina.

En tanto, que las no programadas se presentan cuando los problemas son nuevos y poco conocidos o comunes, por consiguiente, su información es ambigua e incompleta y en este caso las decisiones son únicas, no recurrentes y formuladas a la medida.

Bajo estas consideraciones en el mundo empresarial, las decisiones no se presentan totalmente alineadas a un solo tipo de decisiones sino por lo general se ubican en un punto intermedio de los dos tipos de decisiones.

Con ello el gerente podrá tomar decisiones bajo tres condiciones:

1. **Certidumbre:** situación en la que un gerente puede tomar decisiones precisas y acertadas, ya que conoce el resultado de la alternativa.
2. **Riesgo:** situación en la que el gerente puede prever los resultados que ocurrirán al elegir alternativas concretas, a

través de la probabilidad, la información con la que cuenta es basada en la experiencia personal, datos históricos.

3. **Incertidumbre:** La información limitada impide la estimación de los resultados para las alternativas del problema, y tal vez obligue a los gerentes a depender de la intuición, las corazonadas y el “instinto”.

Con la finalidad de complementar lo estudiado, vayamos al texto básico y revisemos la temática al respecto.

Luego de analizada la temática a profundidad, es momento de asumir su rol como gerente, para ello le invito a analizar los ejemplos siguientes y determinar en qué condiciones se tomará la decisión, conforme los datos que indica cada caso:

Cómo les fue con la lectura, pudieron comprender los temas analizados, seguro que sí. Entonces les invito ahora a revisar las siguientes actividades.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Finalizado el análisis del proceso de toma de decisiones, es momento de poner en práctica lo aprendido, para ello les invito a revisar la actividad 5.

[Infografía Análisis del proceso de toma de decisiones](#)

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas



### Autoevaluación 3

Estimado estudiante ahora que se ha finalizado el análisis de la Unidad 3, es momento de autoevaluar su aprendizaje, para ello sírvase contestar las interrogantes planteadas, sus resultados constituyen un medidor del autoaprendizaje de la asignatura; de surgir discrepancias, vuelva a repasar las cuestiones correspondientes para reforzar sus conocimientos y, de ser necesario contacte a su tutor.

1. (    )      Los planes son documentos que describen como cumplir los objetivos.
2. (    )      La función del proceso administrativo en el cual se define los objetivos de la empresa se llama planeación
3. (    )      Se dice que los objetivos son claros porque deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo
4. (    )      Incrementar las ventas mensuales en un 10%, es ejemplo de un objetivo general.
5. (    )      Cuando la empresa ofrece productos o servicios para un segmento determinado, se dice que aplica la estrategia de diferenciación
6. (    )      Los planes por su especificidad son de corto y largo plazo

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

7. ( ) Si se realizar un análisis FODA para la UTPL, el liderazgo en educación a distancia se considera una debilidad
8. ( ) La decisión se define como la elección entre dos o más alternativas
9. ( ) Situación en la que el gerente puede prever los resultados que ocurrirán al elegir alternativas concretas se conoce como incertidumbre
10. ( ) Identificar el problema es una de las etapas del proceso de toma de decisiones

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

### Resultado de aprendizaje 1, 2 y 3

Conoce y explica la evolución y aplicación de los diferentes modelos administrativos.

Analiza las variables del entorno interno y externo que influyen en las organizaciones.

Aplica las funciones del proceso administrativo en organizaciones reales.

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



### Actividades finales del bimestre



### Semana 8

Estimado estudiante:

Hemos concluido con el estudio de los contenidos planificados en este bimestre. Ahora es momento de reforzar lo aprendido y prepararse para la evaluación presencial, por lo tanto, les recomiendo revisar los recursos de aprendizaje y las actividades desarrolladas en el transcurso del bimestre.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 3

Aplica las funciones del proceso administrativo en organizaciones reales.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 9



## Unidad 4. Función de organización

### 4.1. Diseño de estructura organizacional

#### 4.1.1. Organización formal e informal

Antes de involucrarnos en el estudio de la estructura organizacional, empecemos por indagar ¿qué es la función de organización?,

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

como parte del proceso administrativo, revisemos las definiciones presentadas por algunos autores al respecto:

Para Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa.

En tanto que para Wullian Mendoza (s/f), la define como la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas.

Es importante tener presente que en la estructura organizacional se presentan organizaciones formales e informales, como se puede ver en la ilustración siguiente. Una organización formal se da a través de una estructura formalmente organizada, mientras que la organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se relacionan entre sí.

[Índice](#)[Primer  
bimestre](#)[Segundo  
bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias  
bibliográficas](#)



Elaborado: Landacay M. (2020)

Ahora bien, una vez que hemos revisado y comprendido el objeto de la función de organización, podemos detenernos en el estudio de **la estructura organizacional** y dentro de ella en sus componentes claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización, para lo que los invito a revisar la tabla siguiente, la misma que presenta las características principales de cada uno de ellos.

Elemento de la estructura organizacional	Descripción
Especialización en el trabajo	Es la acción de dividir las actividades en tareas específicas para distintos puestos de trabajo.
Departamentalización	Es la agrupación de las actividades en áreas de trabajo. Pueden ser de cinco tipos: funcional, geográfica, por productos, por procesos y por clientes.
Cadena de mando	Es la línea de autoridad que se extiende desde los niveles jerárquicos más altos hasta los más bajos, cuya función es especificar a quien se reporta.



Elemento de la estructura organizacional	Descripción
Autoridad	Derecho inherente al cargo, faculta a quien tiene el cargo para decir a sus subordinados lo que deben hacer.
Responsabilidad	Obligación de desempeñar cualquier obligación asignada.
Unidad de mando	Principio administrativo, en el cual cada empleado debe reportar únicamente a un gerente.
Tramo de control	Cantidad de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia.
Centralización	Grado en que la toma de decisiones se concentra en los niveles más altos de la organización.
Descentralización	Grado en que los empleados de nivel inferior hacen aportaciones para la toma de decisiones o son los responsables de tomarlas.

Fuente: Robbins & Cooultter (2018)

Elaborado: Landacay M. (2020)

Con la finalidad de profundizar en el tema, les invito a revisar cada uno de los elementos de la estructura organizacional en su texto básico.

Sin embargo, antes de hacerlo, pasemos a analizar, ¿cuál es la estructura organizacional que mejor se acopla a los diferentes tipos de empresas? Mecanicista u orgánica.

Veamos. Las primeras se caracterizan por una combinación de los elementos de la estructura organizacional. En esta cada persona es controlada por la autoridad formal, presentando una alta especialización, mayor formalización y centralización. En tanto que la segunda, es una estructura adaptativa y flexible, en ella existe descentralización, baja formalización.

Recordemos que cada organización es diferente, existe una serie de variables que afectan al diseño de la estructura tales como: el

entorno de la empresa, la estrategia y los objetivos, la tecnología que utiliza, la actividad principal que desarrolla, el tamaño de la empresa o las personas que la integran.

Con estos antecedentes, señalemos las diferencias de estas estructuras; así como sus principales factores de contingencia (estrategia y estructura, tamaño, tecnología e incertidumbre ambiental).

A fin de diseñar perfectamente la estructura organizativa de una empresa, remitámonos al texto básico para profundizar cada uno de los temas tratados en los apartados antes señalados.

#### 4.1.2. Diseño organizacionales

Cuando las empresas diseñan una estructura, comúnmente eligen una mecanicista, que puede ser una de las siguientes tradicionales o contemporáneas.

Estructura Simple	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poca departamentalización.</li> <li>▪ Amplios tramos de control.</li> <li>▪ Autoridad centralizada.</li> </ul>
Estructura Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agrupa especialidades.</li> <li>▪ Departamentalización funcional.</li> </ul>
Estructura Divisional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divisiones independientes o semiautónomas.</li> </ul>
Estructura de Equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La totalidad de la organización está constituida por grupos o equipos de trabajo.</li> </ul>
Estructura matricial y de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asigna especialistas, de los diferentes departamentos para trabajar en un o varios proyectos.</li> </ul>
Organización sin límites	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Su diseño no está determinado, ya que no impone una estructura predefinida.</li> </ul>
Trabajo a distancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los empleados trabajan desde casa. Teletrabajo</li> </ul>

Fuente: Robbins & Coulter (2018)

Elaborado: Landacay M. (2020)

Podemos profundizar cada una de las estructuras tradicionales y contemporáneas, al revisar el texto básico, luego de lo cual estará en condiciones de desarrollar la siguiente actividad.

### Actividad de aprendizaje recomendada

Una vez finalizado la temática de diseño de la estructura organizacional, es momento de poner en práctica lo aprendido, a través de la actividad 6.

[Infografía Diseño de la estructura organizacional.](#)



## Semana 10

## 4.2. Creación y administración de equipo

### 4.2.1. Grupos y desarrollo de grupos

A continuación, familiaricemos con la definición de grupo y las diferentes etapas de desarrollo: Tormenta, normalización, desempeño, y terminación, conforme el texto básico lo señala al respecto, esto nos ayudará a comprender sus ventajas y desventajas. Pero antes, revisemos las definiciones que algunos autores mencionan sobre Grupo:

El psicólogo social John Turner (2005) indica que los grupos se perciben así mismo como “nosotros”, en contraste con “ellos”. Los grupos pueden existir por diversas razones: para satisfacer una necesidad de pertenencia para proporcionar información, para suministrar las recompensas, para lograr metas.

Por otra parte, Rosalinda Gámez (2007), indica que los grupos son dos o más personas que interactúan, son independientes y se han unido para alcanzar objetivos particulares.

En Wikipedia (2013), se define al grupo como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos.

Según Shaw (s/f), experto en dinámica de grupo, sostiene que todos los grupos tienen unas cosas en común: sus miembros interactúan. Por consiguiente, define un grupo como dos o más personas que se influyen entre sí.

A partir de estas conceptualizaciones de grupo, remitámonos al texto básico y abordemos cada una de las etapas de desarrollo de grupo de manera que se pueda conocer cada una de sus características. Luego de ello, es necesario continuar con el estudio, a través de la siguiente temática.

#### 4.2.2. Conversión de los grupos en equipos eficaces

En los temas anteriores hemos analizado los aspectos básicos de un grupo de trabajo; sin embargo, lo ideal es convertirlos en equipos de trabajo.

¿Cómo lo podemos hacer?, para ello primero entendamos ¿qué es un equipo?, ¿cuáles son los tipos que existen? y ¿cómo podemos apoyar su formación? Y para ello vayamos al texto básico en sección correspondiente.

Pero antes de continuar con el estudio del tema, le invito a revisar en la lectura del siguiente párrafo lo que Wikipedia (2013), indica al respecto.

Trabajo en equipo, es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva,

porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas. En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales. La fuerza que integra al grupo y su cohesión, se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

¿Le pareció importante lo leído? ¿Logró identificar las diferencias entre grupos y equipo? Seguramente que sí. Pero también es importante que contrarrestemos con lo que el texto básico señala al respecto.

A partir de su revisión en el texto básico, seguramente se presentará algunos tipos de equipos, que pueden ser formados en las organizaciones independientemente de su tipología, entonces veamos cuales son:

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



Fuente: Robbins & Cooultter (2018)

Elaborado: Landacay M. (2020)

**¿Qué les pareció el estudio de grupos y equipos de trabajo?, ¿resultó interesante?, consideran que su aplicación es factible en la práctica. A mi criterio lo analizado se puede identificar en las empresas, sean éstas grandes o pequeñas.**

Pero para despejar la inquietud, pasemos a realizar la siguiente actividad que permitirá responder las inquietudes antes planteadas.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



## Autoevaluación 4

Estimado estudiante ahora que se ha finalizado el análisis de la Unidad 4, es momento de autoevaluar su aprendizaje, para ello sírvase contestar las interrogantes planteadas, sus resultados constituyen un medidor del autoaprendizaje de la asignatura; de surgir discrepancias, vuelva a repasar las cuestiones correspondientes para reforzar sus conocimientos y, de ser necesario contacte a su tutor.

- A. Seleccione la opción correcta
1. Cuando se habla sobre la distribución formal de los puestos de una organización, se refiere a:
    - a. Organizar
    - b. Estructura organizacional
    - c. Diseño organizacional
  2. Uno de los propósitos de la función de organizar es:
    - a. Definir los objetivos organizacionales
    - b. Dirigir acciones con el personal
    - c. Establecer líneas formales de autoridad
  3. Cuando las necesidades de los clientes pueden ser solucionadas por especialistas, nos referimos a una departamentalización:
    - a. Por productos
    - b. Por zona geográfica
    - c. Por clientes

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

4. Los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga, se conoce como:
  - a. Autoridad
  - b. Responsabilidad
  - c. Cadena de mando
5. Las organizaciones mecanicistas se caracterizan por:
  - a. Poca formalización
  - b. Tramos de control limitados
  - c. Grandes tramos de control
6. Cuando una organización tiene un alto nivel de especialización, se dice que es una organización de tipo:
  - a. Orgánica
  - b. Mecanicista
  - c. Orgánica y mecanicista
7. La estructura organizacional en ciertas empresas considera algunos de los siguientes elementos:
  - a. Especialización del trabajo, formalización, tramo de control
  - b. Misión, visión, objetivos, metas.
  - c. Toma de decisiones, acciones, metas.
8. Si AVI producciones tiene integrantes que trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan su sinergia positiva y poseen habilidades complementarias, se puede decir que han formado un:
  - a. Equipo de trabajo.
  - b. Grupo informal.
  - c. Grupo formal.



9. Cuál de las siguientes alternativas corresponde a las características de la organización mecanicista.
- a. Alta especialización, departamentalización rígida, clara cadena de mando, gran formalización.
  - b. Libre flujo de información, descentralización, poca formación.
  - c. Duración, frecuencia, grado de adiestramiento.
10. En algunas organizaciones en cuanto a los grupos informales, estos se caracterizan por qué:
- a. Son grupos de trabajo definidos por la estructura de la organización.
  - b. Se forman de manera independiente para satisfacer las necesidades sociales de sus miembros.
  - c. Los objetivos de la organización definen el comportamiento apropiado del grupo.

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)



## Semana 11



### Unidad 5. Función de dirección



Tomado de: [http://www.ugc.edu.co/editores/planeacion/planeacion/web/genr\\_funciones.html](http://www.ugc.edu.co/editores/planeacion/planeacion/web/genr_funciones.html)

#### 5.1. Administración de la comunicación

##### 5.1.1. Naturaleza y función de la comunicación

Empecemos respondiendo a estas interrogantes. ¿Qué entiende por comunicación? ¿Cuál es el rol de la comunicación?; de seguro su respuesta no se aparta de lo que algunos autores mencionan

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

al respecto. Por ello es interesante que revisemos las definiciones siguientes.

Para Idalberto Chiavenato (2006), la comunicación es el “intercambio de información entre personas, significa volver común un mensaje o una información y constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”.

Por otra parte, para Much (2010), la comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se trasmite y recibe información.

Finalmente, la comunicación interpersonal es la transferencia de información entre dos o más personas con la finalidad de cumplir un objetivo. En tanto que la comunicación organizacional es la que se presenta en las empresas y se comparte información entre ellas y la sociedad.

Ahora, luego de conocer algunas definiciones de comunicación analice la información propuesta por el texto básico, así como las funciones de ella, que se sintetizan a continuación.

La comunicación tiene algunas funciones:

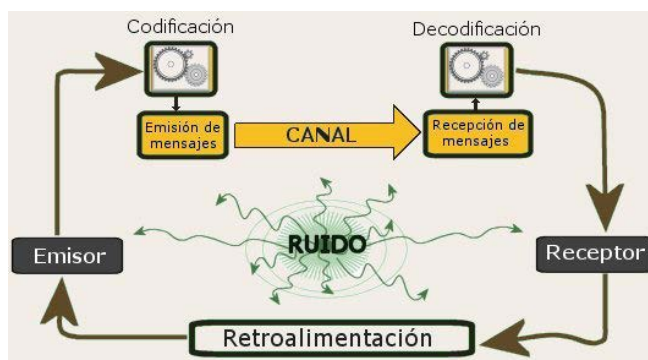
- **Control:** Inspecciona el comportamiento de los miembros.
- **Motivación:** Aclarar a los empleados como deben realizar su trabajo.
- **Expresión Emocional:** Comparten sus sentimientos, frustraciones y la satisfacción de necesidades sociales.
- **Información:** Es la información necesaria para realizar el trabajo de las organizaciones.

### 5.1.2. Métodos y desafíos de la comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es la transferencia de información entre dos o más personas con la finalidad de cumplir un objetivo.

En el gráfico siguiente se ilustra el proceso de transmisión de la información, lo invito a revisarlo.

#### Proceso de comunicación



Tomado de: <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-concepto-proceso-de-comunicacion/>

Una vez analizado el gráfico anterior, vayamos al texto básico y profundicemos lo referente a cada uno de los elementos del proceso de comunicación interpersonal, así como los métodos para comunicarse.

Pero ¿cómo se transmite la comunicación. Esta se lo puede hacer a través de:

1. Comunicación no verbal, comunicación transmitida sin palabras.
2. Lenguaje corporal, gestos, configuración facial y otros movimientos del cuerpo que transmiten un significado.

3. Entonación verbal, énfasis dado a las palabras o frases, que transmiten significado.

Pero, es fácil comunicar, muchas de las veces no. Por ello los gerentes en todo su quehacer diario, enfrentan barreras que de una u otra manera interfieren en el proceso de la comunicación como:

4. FILTRADO: Manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor.
5. EMOCIONES: La manera en que un receptor se siente al recibir un mensaje influye en su manera de interpretarlo.
6. SOBRECARGA DE INFORMACIÓN: La información con que contamos para trabajar excede nuestra capacidad de procesamiento.
7. DEFENSA: Cuando las personas sienten que están siendo amenazadas, toman una actitud defensiva.
8. LENGUAJE: La palabra tienen distintos significados para distintas personas.
9. CULTURA NACIONAL: Las diferencias culturales pueden afectar la manera en que un gerente decide comunicarse y estas diferencias pueden ser una barrera para la comunicación eficaz si no se reconocen ni se toman en cuenta.

Como toda barrera puede ser vencida, las de la comunicación también se lo puede hacer a través de la retroalimentación, simplificando el lenguaje, escuchando efectivamente, limitando las emociones, etc.

¿Cómo le pareció la lectura? Interesante, verdad. Ahora lo invito a continuar el estudio con el siguiente tema.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

### 5.1.3. Comunicación organizacional efectiva

En esta temática se aborda lo relacionado con la comunicación organizacional considerando la comunicación formal e informal, así como los flujos de comunicación que se pueden dar.

- **Comunicación Formal:** Comunicación que sigue la cadena oficial de mando o que alguien requiera para realizar un trabajo.
- **Comunicación Informal:** Comunicación que no está definida por la jerarquía estructural de la organización.

Pero, ¿cómo se puede dar la comunicación en la empresa?, muy sencillo, a través de diferentes flujos:

**Comunicación hacia abajo (Descendente):** Comunicación que fluye hacia debajo de un gerente a los empleados.

**Comunicación hacia arriba (Ascendente):** Comunicación que fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes.

**Comunicación Lateral:** Comunicación que se lleva a cabo entre empleados que están en el mismo nivel organizacional.

**Comunicación Diagonal (Transversal):** Comunicación que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales.

**¿Le parecieron interesantes los temas analizados? ¡Seguro que sí! Entonces con esta comprensión pasemos a analizar el siguiente tema.**

#### 5.1.4. Problemas de la comunicación en las organizaciones actuales.

Conoce ¿Cómo se maneja la comunicación en las organizaciones en la actualidad? ¿Sabe cómo funciona la comunicación con el uso de la tecnología? Bueno si aún no lo sabe, ahora es momento de conocer. Para ello lo invito a revisar en el texto básico los temas el manejo de la comunicación en un mundo de internet, el manejo de los recursos de conocimiento de la organización, el papel de la comunicación en el servicio al cliente y la comunicación políticamente correcta, temas importantes de cómo en la actualidad se presenta la comunicación en las empresas.

Estoy segura de que, a partir de la revisión de estos temas, estarán en capacidad de identificar en cada una de las empresas el proceso de comunicación, así como métodos aplicados y los problemas que comúnmente se presentan.

Para finalizar esta unidad, procedamos a realizar las siguientes actividades.



#### Actividades de aprendizaje recomendadas

Finalizado el análisis del tema sobre administración de la comunicación, apliquemos lo aprendido realizando la siguiente actividad 7.

[Crucigrama Administración de la Comunicación](#)



## Semana 12

### 5.2. Motivar a los empleados

#### 5.2.1. Qué es la motivación

Iniciemos con la definición que Munch (2010) da a la motivación: “Es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que es la más compleja, pues por medio de esta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano”.

Ahora veamos que nos dice Stephen P. y Decenzo D. (2018) “Procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta”.

Una vez aprendida la definición de motivación, es importante que revisemos algunas teorías que se han generado a partir de esta herramienta indispensable para mejorar el desempeño en las organizaciones. Por ello lo invito a analizar el siguiente tema.

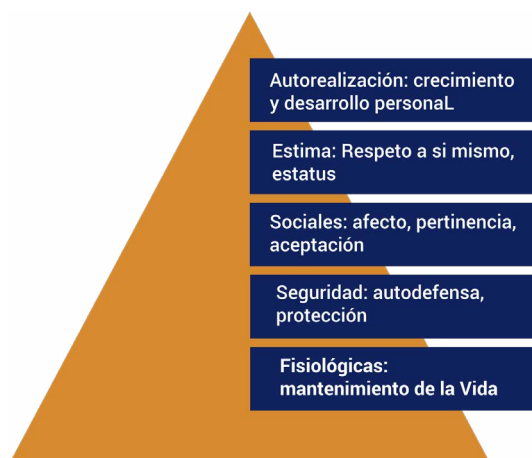
#### 5.2.2. Teorías de la motivación

Para comprender de mejor manera las teorías tradicionales de la motivación se adhiere un resumen de cada una de ellas, sin embargo, considero necesario ir al texto básico y profundizar en la comprensión de cada una de ellas.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)



### a. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Robbins & Cooulter (2018)

Elaborado: Landacay M. (2020)

### b. Teoría X y de McGregor

La primera supone que el hombre huye del trabajo y de la responsabilidad, por lo que hay que organizar su trabajo y controlarlo tenazmente. Mientras que la teoría "Y" supone que el hombre tiene motivaciones y necesidades que satisfacer, por lo que conviene conocer la motivación humana para obtener más eficiencia en el trabajo.

### c. Teoría de los factores de Herzberg

Se caracteriza por dos tipos de necesidades diferentes que afectan de manera distinta al comportamiento humano, estas son: factores motivadores y de higiene. Los primeros se relacionan a los factores intrínsecos relacionados con el trabajo, y los segundos a los factores extrínsecos que provocan insatisfacción laboral.

#### d. Teoría de las tres necesidades de McClelland

Sostiene que existen tres necesidades adquiridas que son factores motivacionales importantes para el desarrollo del trabajo: Poder logro y afiliación.

Para entender de mejor manera cómo actúan estas teorías, vayamos al texto básico y analicemos cada una de ellas con mayor profundidad. Luego de ello proceda a desarrollar las siguientes actividades.



#### Semana 13

### 5.3. Ser un líder eficaz

#### 5.3.1. Quiénes son los gerentes y qué es el liderazgo

Se han preguntado alguna vez ¿Quiénes son líderes y qué es el liderazgo?

Iniciemos estos temas, en primer lugar definiendo el liderazgo, para lo cual se señala que Munch (2010) dice que el liderazgo es la “capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión”, por otra parte, Hellriegel (2010) indica que el liderazgo es “la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten”.

Por lo tanto, el liderazgo es la capacidad que tenemos los seres humanos para conducir a un grupo de personas hacia objetivos y

metas comunes. Pero existe o no diferencia entre gerente y líder, por ello lo invito a responder los siguientes cuestionamientos ¿Todo gerente es líder? ¿Puede un líder llegar a ser gerente?

No necesariamente todo gerente es líder, sin embargo, comúnmente se dice que el líder nace con ciertas características de inspiración hacia los demás, que muchas veces no todo gerente las posee, sin embargo, cada persona puede ser líder para guiar el camino de un grupo de personas y puede llegar a ser gerente, ya que es un cargo dentro de la estructura organizacional que toda persona puede ostentarlo al cumplir los requerimientos y perfil de la empresa.

¿Pudo responder las interrogantes? De seguro que sí. Entonces es momento de continuar el estudio del tema a través de algunas teorías importantes para ejercer el liderazgo.

### 5.3.2. Teorías del liderazgo

Continuemos con el estudio de las primeras teorías: Rasgos del liderazgo y conductas del liderazgo; y, las teorías de contingencia del liderazgo: *modelo de Fiedler*, *teoría del liderazgo situacional* y *modelo del camino hacia la meta*.

- Rasgos del liderazgo: en un líder se puede identificar ocho rasgos, dinamismo, deseo de dirigir, honestidad, confianzas en sí mismo, inteligencia, conocimiento, extroversión y propensión a la culpa.
- Conductas del liderazgo: conductas que distinguen a los líderes efectivos de los no efectivos, a través de algunos estilos: autocrático, democrático y laissez-faire.
- Modelo de Fiedler: el desempeño del líder depende de la coincidencia entre el estilo del líder y la situación.

- Teoría del liderazgo situacional: se centra en la preparación y capacitación a los seguidores del líder.
- Modelo del camino hacia la meta: el líder debe ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas.

Para conocer a detalle cada una de las teorías, vayamos al texto básico y analicemos cada una de estas, para despejar alguna duda presentada al revisar la temática anterior. Luego de la lectura es necesario que se responda si son o no aplicables estas teorías a la administración actual de empresas, con ello va a entender porque el estudio del tema.

*Una vez realizada la actividad continuemos con otro tema.*

### 5.3.3. Perspectivas contemporáneas del liderazgo

Para finalizar con esta unidad, es importante considerar el estudio de las perspectivas actuales sobre liderazgo, entre los que se destaca: teoría del intercambio-líder-miembro, liderazgo transformacional-transaccional, liderazgo carismático – visionario, liderazgo auténtico, liderazgo con ética y liderazgo de equipo, ¿a qué se refiere cada uno? Veamos.

- Teoría del intercambio-líder-miembro: Los líderes crean círculos internos y externos, en los cuales los miembros de los círculos internos tendrán mejor desempeño, menos rotación y mayor satisfacción laboral.
- Liderazgo transformacional-transaccional: Los transformacionales estimulan a sus seguidores a lograr resultados extraordinarios; y los transaccionales dirigen utilizando intercambios.
- Liderazgo carismático – visionario: El líder carismático es seguro de sí mismo y muy entusiasta; en cambio del visionario

tiene la habilidad de articular una visión futura para mejorar la actual.

- Liderazgo auténtico: Se conocen a sí mismos y a su ideología, por lo tanto, actúan con esos valores y creencias.
- Liderazgo con ética: Se aplica la ética en toda situación.
- Liderazgo de equipo: Reorganizar la empresa entorno a equipos de trabajo.

Con la finalidad de asegurar que la temática estudiada ha tenido los resultados de aprendizaje, es necesario remitirse al texto básico y ahondar en cada tema.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Finalizado el análisis del tema “ser un líder eficaz”, apliquemos lo aprendido a través del siguiente actividad 8.

[Crucigrama Ser un Líder Eficaz](#)

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas



## Autoevaluación 5

Estimado estudiante ahora que se ha finalizado el análisis de la Unidad 5, es momento de autoevaluar su aprendizaje, para ello sírvase contestar las interrogantes planteadas, sus resultados constituyen un medidor del autoaprendizaje de la asignatura; de surgir discrepancias, vuelva a repasar las cuestiones correspondientes para reforzar sus conocimientos y, de ser necesario contacte a su tutor.

### A. Seleccione la opción correcta

1. La Empresa Cel@r, en la actualidad ha mejorado sus procesos de comunicación para fortalecer la difusión de información a nivel de sus empleados, así como de sus clientes, distribuidores, proveedores y público en general, por lo que en sus diferentes procesos que desarrolla y ejecuta, dentro de las cuales el proceso de comunicación comprende varios elementos, donde los directivos de la empresa comunican a sus empleados los diferentes canales de comunicación que se utilizarán, ¿Cuál es el emisor?
  - a. Público en general
  - b. Empleados
  - c. Directivos

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

2. La Empresa Cel@r, en el área directiva ha mejorado sus procesos de comunicación para fortalecer la difusión de información a nivel de sus colaboradores, la comunicación se da desde los niveles directivos hacia los colaboradores. Por tal razón los directivos de la empresa Cel@r han creído conveniente que para informar a sus colaboradores y niveles operativos (gerentes) las diversas acciones y actividades que los involucra utilizarán los mails y carteles; de acuerdo con esta situación expuesta y planteada, se aplica un tipo de comunicación:
  - a. Hacia arriba.
  - b. Hacia abajo.
  - c. Horizontal.
3. El proceso de la comunicación en las organizaciones que lo han implementado es un conjunto de algunos pasos. Por lo tanto, el receptor se lo define como:
  - a. Seleccione una:
  - b. Persona que recibe y decodifica el mensaje.
  - c. Fuente de información y el que da inicio a la comunicación.
  - d. Proceso de traducir los sentimientos, pensamientos a un medio que transmita significado.
4. La manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable al receptor es una barrera de la comunicación que se conoce como:
  - a. Emociones
  - b. Sobrecarga de la información
  - c. Filtrado

5. Las necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad se conocen como necesidades de:
- Seguridad.
  - Sociales.
  - Estima.
6. Al individuo que tiene la capacidad de poder influir en los demás y además que posee autoridad gerencial se lo conoce como:
- Líder.
  - Rasgos de un líder.
  - Liderazgo.
7. El proceso por el cual los esfuerzos de una persona se dirigen hacia el logro de una meta se conoce como:
- Liderazgo
  - Motivación
  - Comunicación
8. El estudio de la motivación se enfatiza en algunas teorías, una de ellas hace relación a una visión positiva y negativa de las personas. A cuál se refiere:
- Teoría de las necesidades
  - Teoría de dos factores
  - Teoría X y Teoría Y
9. Líder que tiene confianza en sí mismo.
- Visionario
  - Carismático
  - Auténtico

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas



10. La teoría de la equidad se enfoca en la justicia distributiva, la cual se refiere a:
- a. Equidad percibida del proceso para la distribución de las recompensas
  - b. Equidad percibida de la cantidad y la asignación de recompensas entre individuos
  - c. Equidad percibida del proceso para distribución y asignación de recompensas

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)



## Semana 14



### Unidad 6. Función de control

#### 6.1. Introducción al control

En esta sección nos enfocaremos en la función de control, tenga presente que es el último pilar del proceso administrativo y sin olvidar lo aprendido en la función de planeación, su papel consiste en dar seguimiento a esta.

Para complementar esta primera parte recordemos que la planeación y el control son inseparables, todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la gente no tiene la manera de saber si efectivamente se dirige a donde quiere ir sin antes saber a dónde quiere llegar.

Pero el control se puede efectuar bajo tres enfoques:

- De Mercado: Cuando se utiliza mecanismos externos como la competencia, precios, etc.
- Burocrático: Cuando se aplica la autoridad y depende de reglas.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

- De Clan: Se diseña el sistema de control regulados por valores, normas, políticas.

Con esta breve introducción revisemos el tema siguiente, para comprender como se debe aplicar el control en las organizaciones.

## 6.2. Proceso de control

Constituye una temática interesante e importante en el proceso administrativo de las organizaciones, pero sobre todo útil; si se aplica las tres fases del proceso de control. Estas nos permitirán determinar, ¿qué medir?, ¿cómo medirlo?, determinar el margen de variación aceptable y corregir el desempeño.

- Medir el desempeño, este se lo realiza a través de observación personal, informes estadísticos, orales, escritos.
- Comparar el desempeño real con algún estándar, los resultados obtenidos se comparan con las metas previamente establecidas.
- Tomar medidas correctivas para corregir desviaciones, al momento de comparar los resultados obtenidos pueden no coincidir con las metas, entonces será necesario evaluar las causas que lo originaron y de ser necesario tomar medidas correctivas.

Ahora, que hemos definido el control, así como el proceso para efectuarlo, conocen las herramientas para aplicarlo. Veamos a continuación.

### 6.3. Herramientas para medir el desempeño

Estas temáticas resultan interesantes, ya que permite analizar y comprender las herramientas de control que se utilizan en las organizaciones, por ello es importante que usted se familiarice primero con los tipos de control que se pueden identificar al momento de generar los controles, estos pueden ser de tres tipos:

- Preventivo o anticipado, aquel que se efectúa antes de realizar la actividad. Ejemplo: previo a la producción se revisa la cantidad de insumos, maquinaria, etc.
- Concurrente, se aplica durante la realización de la actividad. Ejemplo: En un vuelo el piloto controla niveles de altura, oxígeno, fronteras de cielo.
- Retroalimentación, es aquel que tiene lugar una vez que la actividad se haya cumplido. Ejemplo: servicios postventa de determinado producto.

Con estos apartados hemos finalizado la unidad concerniente a control, ahora es momento que despejemos algunas dudas revisando el video siguiente que resume el tema y de ser necesario remítase al texto básico.

Landacay M. (2020). Qué es el control. Disponible en: <https://youtu.be/H0f5KSJurng>

#### Actividad de aprendizaje recomendada

Finalizado el análisis del tema sobre función de control, apliquemos lo aprendido realizando la siguiente actividad 9.

#### [Crucigrama Función de Control](#)



## Autoevaluación 6

Estimado estudiante ahora que se ha finalizado el análisis de la Unidad 6, es momento de autoevaluar su aprendizaje, para ello sírvase contestar las interrogantes planteadas, sus resultados constituyen un medidor del autoaprendizaje de la asignatura; de surgir discrepancias, vuelva a repasar las cuestiones correspondientes para reforzar sus conocimientos y, de ser necesario contacte a su tutor.

- A. Seleccione la opción correcta
1. Cuando el Banco de Loja desea implementar una agencia en la ciudad de Machala, previamente realiza un estudio de mercado para conocer su demanda. En este caso está realizando un control:
    - a. Concurrente.
    - b. Preventivo.
    - c. Retroalimentación.
  2. Cuando la empresa Pronaca realiza encuestas de satisfacción a sus clientes por los diferentes productos que vende, aplica un control:
    - a. Concurrente.
    - b. Preventivo.
    - c. Retroalimentación.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

3. Cuando una entidad financiera otorga créditos y va realizando seguimientos periódicos a sus clientes sujetos de crédito, aplica un control:
  - a. Concurrente.
  - b. Preventivo.
  - c. Retroalimentación.
4. El control de retroalimentación en las organizaciones consiste en:
  - a. Prevenir problemas
  - b. Corregir mientras la actividad está en progreso
  - c. Actuar después de que la actividad se haya realizado
5. La función administrativa en la que se evalúa el cumplimiento de los objetivos organizacionales es:
  - a. La planeación.
  - b. El liderazgo.
  - c. El control.
6. El proceso de control comprende tres pasos uno de ellos es:
  - a. La comparación entre el desempeño real o estándar.
  - b. La estructura del diseño organizacional.
  - c. La definición del proceso de comunicación.
7. El control es una de las funciones del proceso administrativo donde se define:
  - a. La comunicación.
  - b. Los estándares.
  - c. Estructura.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)

8. Si la UTPL decidiera modificar las políticas para reclutar a personal calificado, aplicaría un control:
- Preventivo.
  - De retroalimentación.
  - Concurrente.
9. Una de las fuentes de información para la medición del desempeño son los reportes estadísticos, su ventaja es:
- Proporcionar información limitada.
  - Son fáciles de archivar.
  - Mostrar relaciones efectivas.
10. La implementación de un control en las empresas que evita o previene problemas se conoce como:
- Preventivo
  - Concurrente
  - Retroalimentación

[Ir al solucionario](#)

[Índice](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)



## Actividades finales del bimestre



### Semana 15 y 16

Estimado estudiante:

Hemos concluido con el estudio de los contenidos planificados en este bimestre. Ahora es momento de reforzar lo aprendido y prepararse para la evaluación presencial, por lo tanto, les recomiendo revisar los recursos de aprendizaje y las actividades desarrolladas en el transcurso del bimestre.

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)





## 4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Las antiguas civilizaciones como los sumerios, egipcios son un claro ejemplo de la aplicación de la administración en cada una de las acciones que desarrollaban para generar una mejor distribución de los recursos así como de su organización económica, social, política.
2	V	La edad media tuvo su aparición cuando la caída del imperio romano y en la cual la Iglesia tuvo su mayor protagonismo económico y político.
3	F	El feudalismo es una de las características de la edad media, con la decadencia romana y la invasión de pueblos bárbaros.
4	V	Luego de la caída del imperio Romano, la iglesia católica consolidó su poder especialmente en los pueblos de Europa en donde, prácticamente, fue ella la que ejerció más influencia en la vida política, religiosa, económica y cultural.
5	F	El burgo medieval estaba conformado por la una ciudad situada dentro de las muralla, mientras que lo de las afueras se denominaba suburbio.
6	b	La aparición de los burgos o ciudades se dan en la edad media, a partir de la caída del imperio romano
7	b	Las organizaciones no son todas iguales, enfrentan situaciones diferentes y por lo tanto requieren diferentes formas de dirección, por lo que se denomina enfoque de contingencias o situaciones

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
8	a	El estudio formal de la administración surge en el siglo XX, a través de dos grandes teorías: La administración científica con su principal expositor Frederick Taylor y la administración general con Henry Fayol y Max Weber, lo cual se contempla en el enfoque clásico.
9	b	En la actualidad los gerentes utilizan este enfoque para la toma de decisiones gerenciales en la planeación y control, por ejemplo, para decisiones presupuestarias, administración de filas, programación, controles de calidad
10	b	Henri Fayol, creía que la práctica de la administración era algo diferente a las otras funciones de la organización por lo que desarrolló principios de administración que se aplicaban a todas las situaciones de una organización como es el espíritu de grupo.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	organización, formal, personas, específicas	La organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas.
2	administración, dirigir, recursos, objetivos	la Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.
3	gerente, supervisa, personas, empresa	el gerente es quien coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la empresa.
4	V	Estrategia de franquicia miento, Implica que la empresa matriz otorga a otras empresas el derecho a usar el nombre de la marca registrada y producir y vender sus bienes y servicios.
5	F	La inflación, tasa de intereses son algunas de las variables que se contemplan al analizar las fuerzas económicas del entorno de una empresa. Las fuerzas políticas hacen referencia a las leyes gubernamentales que los países generan para un adecuado funcionamiento de las empresas
6	F	Los estilos de vida hacen referencia a los factores sociales y culturales de la empresa. Los factores económicos están alineados a variables como el riesgo país, inflación, tasas de interés, etc.
7	V	El ambiente interno de la empresa está conformado no solo por los clientes internos como empleados, sino también por los proveedores que entregan materia prima y mano de obra a la empresa.
8	V	La auditoría interna es una herramienta que permite medir la eficiencia de la empresa a partir de sus recursos, así como detectar posibles desviaciones para medidas correctivas.

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9	a	EL ambiente industrial de la empresa se analiza a través de la aplicación del diamante de Porter o sus cinco fuerzas competitivas.
10	b	El nivel de inflación y tasas de interés vigentes en la sociedad son parte del análisis de las fuerzas económicas.

[Ir a la  
autoevaluación](#)

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Los planes son documentos que describen como cumplir los objetivos.
2	V	La planeación es la primera función del proceso administrativo y la base para el desarrollo de las otras funciones, por ello en esta se definen los objetivos empresariales.
3	F	Los objetivos son claros porque tienen una definición, entendible y precisa.
4	F	Los objetivos generales son aquellos en el cual se plantea la visión empresarial. Ejemplo incrementar las ventas en el año 2020.
5	V	Cuando la empresa ofrece productos o servicios para un segmento determinado, se dice que aplica la estrategia de enfoque, ya que una estrategia de diferenciación es aplicar un sello diferenciador en los productos o servicios.
6	F	Los planes por su marco de tiempo pueden ser de corto o largo plazo y por su especificidad son: específicos y direccionales.
7	F	Las puntos fuertes y diferenciadores de las empresas se constituyen en fortalezas, por lo tanto el liderazgo de la UTPL por su educación a distancia es fortaleza, en tanto que las debilidades son aquellos puntos negativos y débiles que se identifican al interno de la empresa.
8	V	Una decisión se puede definir como la elección entre varias alternativas para solucionar un problema.
9	F	Riesgo es la situación en la cual el gerente puede prever los resultados que ocurrirán al elegir alternativas concretas, en tanto que en una situación de incertidumbre la información limitada impide la estimación de los resultados para las alternativas del problema.
10	V	El proceso de la toma de decisiones se realizar a través de siete pasos, el primero de ellos es la identificación del problema.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Una organización formal se da a través de una estructura formalmente organizada, mientras que la organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se relacionan entre sí.
2	c	La función de organización establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento, con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad.
3	c	La departamentalización por clientes agrupa las actividades de la empresa a través de especialistas que cubren la necesidad de los clientes.
4	a	Se define a la autoridad como el derecho inherente al puesto de trabajo, que ocupa una persona en determinado momento.
5	b	Una de las características que tienen las estructuras mecanicista es de tener tramos de control limitados.
6	b	Las estructuras mecanicistas se caracterizan por tener un alto nivel de especialización.
7	a	La estructura organizacional se compone de algunos elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.
8	a	En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo de manera que visionan un objetivo común a través de sinergias y habilidades.
9	b	Una de las características de las estructuras orgánicas es que existe libre flujo de información y como formalización.
10	b	Las organizaciones se componen de grupos formales e informales, estos últimos nacen de las relaciones personales entre los integrantes de la organización.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 5		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	El emisor en la comunicación es quien transmite el mensaje, en tal virtud en el ejemplo planteado los directivos se convierte en los emisores del mensaje.
2	b	La comunicación fluye de arriba hacia abajo. Cuando se transmite desde los alto directivos se dice que es una comunicación hacia abajo.
3	a	La persona que recibe y decodifica el mensaje se conoce como receptor.
4	c	El filtrado de la información en el proceso de comunicación se define como la manipulación de la misma para ser favorable hacia el receptor.
5	b	Una de las teorías de la motivación hace énfasis a las necesidades del ser humano, entre ellas las sociales que busca que las personas sean aceptadas en un círculo social a través de amistad y pertenencia.
6	a	El líder es la persona que ejerce una capacidad de influencia en otras personas para fines comunes.
7	b	La motivación es una herramienta que permite que los esfuerzos de las personas se conduzcan hacia el logro de sus objetivos.
8	c	La motivación se desarrolla a través de algunas teorías una de ellas es la X y Y con la cual identifica al ser humano con aquel individuo que puede tener actitud positiva como negativa del trabajo.
9	b	Líder que tiene confianza en sí mismo se conoce como líder carismático.
10	b	La teoría de la equidad es percibida de la cantidad y la asignación de recompensas entre individuos.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 6		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	El proceso de control pasa por algunos tipos de control, uno de ellos es el preventivo o anticipado el cual se realiza previo a la ejecución de las actividades, desarrollo producto o prestación de servicios.
2	c	El control presenta el control de retroalimentación el cual se realiza una vez finalizada la actividad, elaboración de producto o prestación del servicio.
3	a	El control concurrente es aquel que se ejecuta a medida que se desarrolla las actividades.
4	c	El control de retroalimentación es aquel que se ejecuta una vez cumplida la actividad.
5	c	La función de control es aquella en la cual se compara lo planificado con lo ejecutado, de manera que se evalúa el cumplimiento de objetivos.
6	a	El proceso de control se realiza a través de la comparación del desempeño real con lo planificado, comparación con un estándar y la toma de medidas correctivas de ser necesario.
7	b	La función de control es aquella que define estándares, indicadores para comparar lo planificado y ejecutado.
8	a	El proceso de control pasa por algunos tipos de control, uno de ellos es el preventivo o anticipado el cual se realiza previo a la ejecución de las actividades, desarrollo producto o prestación de servicios.
9	b	La medición de desempeño se puede realizar a través de reportes, uno de ellos son los físicos los cuales son fáciles de archivar y presentar.
10	a	Los controles preventivos son aquellos que evita que en la empresa se presente problemas futuros.

Ir a la  
autoevaluación





---

## 5. Referencias bibliográficas

---

Andrade S. (2005), *Diccionario de Economía*, Editorial Andrade

Chiavenato I., (1986), *Comportamiento Organizacional*, Editorial McGraw Hill

Chiavenato I., (2006), *Introducción a la teoría de la administración*, Editorial McGraw Hill

Chiavenato I., (2013), *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw Hill

Gámez R., (2007), Eumed.net

Hellriegel D., Jackson S. y Slocum J; (2010), *Administración Un enfoque basado en competencias*, Cengage Learning

Koontz y Weihrich (2012), *Administración una perspectiva Global*, Editorial McGraw Hill

Munch L. (2010). *Administración: Gestión organizacional y Proceso Administrativo*, Pearson

Munch, L. (2019). *Fundamentos de Administración*. México. Trillas.

Reinaldo O. Da Silva (2002), *Teorías de la Administración*, Thomson Learning  
Robbins, S.P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas

Robbins, S.P. y Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación

Thompson I. (2007), *Administración Estratégica*, Editorial McGraw Hill

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Referencias  
bibliográficas