



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

Fundamentos de Administración

Guía didáctica



Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

Fundamentos de Administración

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Logística y Transporte	I

Autor:

Torres Pereira Gerardo

Reestructurada por:

Armijos Buitron Veronica Alexandra



Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Universidad Técnica Particular de Loja

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Guía didáctica

Torres Pereira Gerardo Reestructurada,
Armijos Buitron Veronica Alexandra

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.
Telefax: 593-7-2611418.
San Cayetano Alto s/n.
www.ediloja.com.ec
edilojacialtda@ediloja.com.ec
Loja-Ecuador

ISBN digital -978-9942-25-865-6



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 licenciatario. **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/>

Índice

Índice

1. Datos de información.....	7
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 en el marco del proyecto	8
2. Metodología de aprendizaje.....	9
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	10
Primer bimestre	10
Resultado de aprendizaje 1	10
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	10
Semana 1	10
Unidad 1. Introducción a la administración.	11
1.1. Los gerentes y usted en el lugar de trabajo	11
Actividades de aprendizaje recomendadas	12
Semana 2	13
1.2. Historia de la administración.....	13
Actividades de aprendizaje recomendadas	14
Semana 3	14
1.3. Toma de decisiones	14
Actividades de aprendizaje recomendadas	16
Autoevaluación 1	17
Semana 4	20
Unidad 2. Fundamentos de la administración en el lugar del trabajo actual	20
2.1. Administración del entorno y la cultura organizacional...	20

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

Actividades de aprendizaje recomendadas	21
Semana 5	21
2.2. Manejo del cambio y la innovación	21
Actividades de aprendizaje recomendadas	22
Autoevaluación 2	23
Semana 6	27
Unidad 3. Planeación.....	27
3.1. Planeación de las actividades laborales.....	27
Actividades de aprendizaje recomendadas	28
Semana 7	29
3.2. Administración estratégica.....	29
Actividades de aprendizaje recomendadas	30
Autoevaluación 3	31
Actividades finales del bimestre.....	36
Semana 8	36
Actividades de aprendizaje recomendadas	36
Segundo bimestre	37
Resultado de aprendizaje 1	37
Contenidos, recursos y actividades recomendadas.....	37
Semana 9	37
Unidad 4. Organización.....	37
4.1. Estructura y diseño organizacional	37
Actividades de aprendizaje recomendadas	39
Semana 10	39
4.2. Administración de recursos humanos	39
Actividades de aprendizaje recomendadas	41

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

Índice	
Primer bimestre	
Segundo bimestre	
Solucionario	
Referencias bibliográficas	
Recursos	
Semana 11	41
4.3. Creación y administración de grupos.....	41
Actividades de aprendizaje recomendadas	42
Autoevaluación 4	43
Semana 12	48
Unidad 5. Liderazgo.....	48
5.1. Administración de la comunicación.....	48
Actividades de aprendizaje recomendadas	49
Semana 13	50
5.2. Motivar a los empleados.....	50
Actividades de aprendizaje recomendadas	51
Semana 14	51
5.3. Ser un líder eficaz	51
Actividades de aprendizaje recomendadas	52
Autoevaluación 5	53
Semana 15	58
Unidad 6. Control.....	58
6.1. Vigilancia y control	58
Actividades de aprendizaje recomendadas	59
Autoevaluación 6	60
Actividades finales del bimestre.....	63
Semana 16	63
Actividades de aprendizaje recomendadas	63
4. Solucionario	65
5. Referencias bibliográficas	77
6. Recursos	79

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Organización y planificación del tiempo.

1.3. Competencias específicas de la carrera

- Resuelve problemas de ingeniería en logística y transporte.
- Demuestra compromiso e implicación social.
- Asume trabajo en equipo.

1.4. Problemática que aborda la asignatura en el marco del proyecto

Esta materia ayuda a resolver el núcleo problema 3, “Gestión administrativa”, así como también a solucionar el eje 2 (del plan toda una vida) referido a la economía al servicio de la sociedad, que busca, mediante los nuevos ingenieros en “Logística y transporte”, impulsar y fortalecer los sectores de apoyo que brindan servicios fundamentales para el sector productivo de la infraestructura multimodal de transporte, atendiendo así al objetivo 5: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” en la política 5.9:

[...] Fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas, negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país.



2. Metodología de aprendizaje

Aprendizaje por indagación: la indagación es un estado mental caracterizado por la investigación y la curiosidad. Indagar se define como “la búsqueda de la verdad, la información o el conocimiento”. Los seres humanos lo hacen desde su nacimiento hasta su muerte. El postulado, “Dímelo y se me olvidará, muéstramelo y lo recordaré, involúcrame y entenderé”, es la esencia del aprendizaje por indagación. Con esta metodología de enseñanza-aprendizaje, el estudiante ha de encontrar soluciones a situaciones problema con base en procesos de investigación, cuyo enfoque consiste en escoger materias y temas, en los cuales se insta a hacer preguntas verdaderas, en cualquier momento y por parte de cualquiera. Este requiere que el alumno piense de forma sistemática o investigue para llegar a soluciones razonables a un problema. Asimismo, la enseñanza por indagación se centra en el estudiante, no en el docente; se basa en problemas, no en soluciones; y promueve la colaboración entre los estudiantes. Este proceso se genera en una atmósfera de aprendizajes físicos, intelectuales y sociales. Por último, la indagación propicia que los docentes estén mejor capacitados para ayudar a los estudiantes a progresar en su conocimiento.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

Maneja los conceptos esenciales en el estudio de la administración e incorpora el aprendizaje a través de competencias y acciones, para desarrollar las habilidades que los administradores deben tener en la actualidad.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 1



Unidad 1. Introducción a la administración.

Estimado estudiante: en estas tres primeras semanas de estudio se abordarán temas importantes relacionados con el ámbito administrativo, que le permitirán adentrarse en el maravilloso mundo de la administración, conocer su historia y también la cultura organizacional.

Seguramente está ansioso por descubrir el conocimiento de la asignatura; por ello, le invito a empezar el estudio revisando el primer tema que se muestra a continuación.

1.1. Los gerentes y usted en el lugar de trabajo

Al estudiar este tema, descubrirá que el trabajo de los gerentes es de vital importancia para las organizaciones, aunque también se dará cuenta que ser un gerente no es tarea fácil. Para precisar los contenidos de esta temática, le invito a observar la siguiente [INFOGRAFÍA](#)

Seguramente le resultó interesante conocer las funciones, roles y habilidades que cumplen los gerentes en su accionar, ¿verdad? Por ello, le invito a profundizar en estos contenidos en los materiales de estudio, texto básico y guía didáctica.

Lecturas

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

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Torres, G. (2019). *Guía didáctica de Fundamentos de Administración*. Loja, Ecuador: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 1.

Resuelva la actividad sobre las funciones de la administración propuesta en la guía didáctica al final de esta temática.

Actividad 2.

Profundice sus conocimientos sobre competencias gerenciales. Este documento le va a permitir conocer las competencias que exige el mercado laboral a los gerentes para que se puedan desenvolver eficazmente.

REA

Aula global. (2017). *Desarrollo de Competencias Gerenciales*. Recuperado de <http://www.aulaglobal.net.ve/docs/competgerenc.pdf>

Es hora de continuar con el siguiente tema.



Semana 2

1.2. Historia de la administración

Estimado estudiante: en esta oportunidad conoceremos la historia y la evolución de la teoría administrativa, así como sus enfoques y autores que han contribuido con valiosos aportes a lo largo del tiempo. Le animo a revisar el siguiente mapa conceptual donde podrá apreciar gráficamente esta evolución.

Principales enfoques administrativos

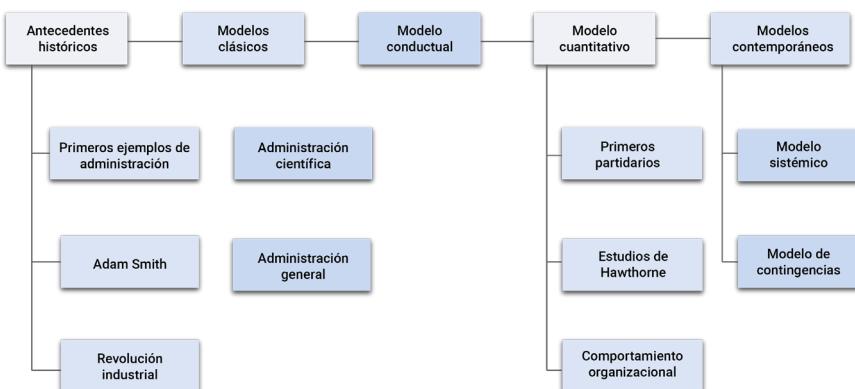


Figura 1. Historia de la administración. Fuente: Robbins y Coulter (2018).

La administración ha estado presente desde los primeros años de existencia de la humanidad. Desde ese entonces ya existían procesos de administración: las pirámides de Egipto y la gran Muralla China son ejemplos reales de proyectos que emplearon a miles de personas, manejos de recursos y procesos organizativos con una adecuada distribución de tiempo.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 3.

Resuelva la actividad sobre la historia de la administración propuesta en la guía didáctica al final de este tema.

Para finalizar la presente unidad, procedamos a examinar la siguiente temática.



Semana 3

1.3. Toma de decisiones

Estimado estudiante: el hecho que usted haya elegido la modalidad a distancia para desarrollar su formación profesional y la carrera de Logística y Transporte, no es casualidad; es fruto de una decisión. Para ello habrá elegido entre dos o más alternativas como parte del proceso de toma decisiones.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

No obstante, ¿qué es un proceso de decisión? Para despejar esta inquietud, proceda a revisar la siguiente presentación.

TOMA DE DESICIONES

[Ir a recursos](#)

Después de revisar la presentación, seguramente coincidirá en que la toma de decisiones es un proceso que comprende ocho etapas: empieza con la identificación del problema, luego se identifican los criterios de decisión y se los pondera, posteriormente se desarrollan y analizan las alternativas de solución para, a continuación, seleccionar la mejor opción; finalmente se implementa y evalúa el resultado de la alternativa.

Para ahondar en estas temáticas, haga lectura de la unidad 1 en la guía didáctica y los capítulos correspondientes en el texto básico.

Lecturas

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

Torres, G. (2019). *Guía didáctica de Fundamentos de Administración*. Loja, Ecuador: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.

Una vez finalizado el estudio de la primera unidad, es momento de realizar la siguiente actividad recomendada.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 4.

Resuelva la actividad sobre el proceso de toma de decisiones propuesta en la guía didáctica al final de este tema.

Actividad 5.

Jugando “Pasos del proceso de toma decisiones”

Jugar es una experiencia de aprendizaje divertida que rompe con la tradicional manera de aprender; por tal razón, lo invitamos a divertirse y aprender con el juego “Pasos del proceso de toma decisiones”.

Instrucciones

El objetivo del juego es poner en el orden respectivo, los pasos del proceso de toma de decisiones. Al terminar de ordenar los pasos, haga clic en solución para comparar su respuesta.

[¡Vamos a jugar!](#)

Actividad 6.

Una vez finalizado el estudio de la primera unidad, le invito a resolver la autoevaluación que aparece en la guía didáctica.



Autoevaluación 1

Una vez finalizado el estudio de la primera unidad, le invito a resolver la autoevaluación que aparece en la guía didáctica.

Lea las siguientes preguntas y proceda a responder cada una de ellas.

1. Complete el siguiente enunciado.

Las actividades administrativas que distinguen una posición gerencial de una que no lo es, son la _____ y _____.

2. La estructura en las organizaciones tradicionales tiene forma de pirámide, es decir es jerárquica. Con estos antecedentes proceda a ordenar en forma ascendente (de abajo hacia arriba) los niveles de la administración en este tipo de organizaciones:

- a. Gerentes de primera línea.
 - b. Gerentes de nivel alto.
 - c. Persona sin una posición gerencial.
 - d. Gerentes de nivel medio.
-

3. La función administrativa que se utiliza para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas es:

- a. Planeación.
- b. Organización.
- c. Control.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

4. Al conjunto de acciones o comportamientos específicos exhibidos por los gerentes, se conoce como:

- a. Roles gerenciales.
- b. Resultados gerenciales.
- c. Competencias gerenciales.

5. Cuando hablamos del grupo formal y coordinado de personas que operan para alcanzar metas específicas nos referimos a:

- a. La eficiencia.
- b. La organización.
- c. El entorno empresarial.

6. Los principales antecedentes históricos de la administración fueron desarrollados por:

- a. Adam Smith.
- b. McGregor.
- c. Maslow.

7. La toma de decisiones es un proceso que implica:

- a. Seis etapas que inicia con la identificación del problema y desarrollo de alternativas.
- b. Ocho etapas que van desde la identificación de un problema hasta la evaluación de la decisión.
- c. Tres etapas que inicia con la selección e implementación de una alternativa.

8. Del siguiente listado, elija cuáles son las condiciones para la toma de decisiones.

- a. Incertidumbre.
- b. Misterio.
- c. Presión.
- d. Riesgo.
- e. Certeza.
- f. Confianza.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

9. **En una empresa constructora, su gerente debe tomar la decisión de adoptar nuevas soluciones en construcciones de infraestructuras viales en el Ecuador. Se conoce que debido a su amplia trayectoria puede estimar la probabilidad de ciertos resultados que tendrían las nuevas soluciones.**

Ante este escenario la empresa debe tomar decisiones en condiciones de:

- a. Incertidumbre.
- b. Certidumbre.
- c. Riesgo.

10. **La empresa comercializadora de insumos agropecuarios “ABC” quiere incrementar sus puntos de atención a nivel nacional con el fin de elevar sus volúmenes de ventas. Sin embargo, no cuenta con información del mercado, de clientes, ni de la competencia, por lo cual no ha podido realizar estimaciones probabilísticas sobre los posibles resultados de esta estrategia que pretende implementar.**

Con este antecedente, a qué tipo de escenario para la toma de decisiones se estaría enfrentado la empresa “ABC”.

- a. Certidumbre.
- b. Riesgo.
- c. Incertidumbre.

¿Cómo le fue en la autoevaluación? ¡Seguro que muy bien! Para comprobarlo, proceda a revisar el solucionario que aparece al final de la misma guía.

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos



Semana 4



Unidad 2. Fundamentos de la administración en el lugar del trabajo actual

2.1. Administración del entorno y la cultura organizacional

Estimado estudiante: para una mejor comprensión de la cultura organizacional, observe el siguiente video, donde se explica en qué consiste, junto con las características y cómo se transmite en una organización.

Video

Landacay, M. (2012) La cultura organizacional. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=fk2q0FEy9qo>

Lecturas

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

Torres, G. (2019). *Guía didáctica de Fundamentos de Administración*. Loja, Ecuador: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 7.

Resuelva la actividad sobre cultura organizacional propuesta en la guía didáctica, al final de los contenidos sobre esta temática (caso práctico).



Semana 5

2.2. Manejo del cambio y la innovación

Para continuar con el estudio de la segunda unidad, debemos preguntarnos: ¿Qué es el cambio? De manera muy general, diríamos que consiste en hacer las cosas de manera diferente. No obstante, adentrándonos en el ámbito organizacional, Martínez (2016) expresa que el cambio organizacional es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología en una organización.

Con base en estas conceptualizaciones, le propongo observar el siguiente video sobre la innovación en una empresa de logística y transporte.

Video

Dreamtech (2019). *Innovación Logística 360°*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=DIQ0iboaWM>

Luego de observar el video, haga lectura de la presente temática en la guía didáctica. Con base en estos recursos conteste la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de cambio se evidencia en el video y por qué?

Lecturas

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

Torres, G. (2019). *Guía didáctica de Fundamentos de Administración*. Loja, Ecuador: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 8.

En la guía didáctica, al final de este tema, se plantea una actividad sobre el cambio; proceda con su resolución.

Actividad 9.

Para finalizar la segunda unidad, es necesario resolver la autoevaluación 2.



Autoevaluación 2

Una vez finalizado el estudio de la segunda unidad le invito a resolver la siguiente autoevaluación, tomar en cuenta que esta actividad no es obligatoria y tampoco tendrá un puntaje, pero le será de gran utilidad para medir su aprendizaje obtenido y determinar falencias en los temas estudiados.

Lea las siguientes preguntas y proceda a responder cada una de ellas.

1. **Si en la empresa de Lácteos “Ecoleche” todos los años al iniciar el mes de diciembre realiza una ceremonia para elegir al mejor empleado y otorgarle un reconocimiento. Con esta acción la empresa está aplicando una forma común para que aprendan los empleados la cultura denominada:**
 - a. Ritual.
 - b. Símbolo material.
 - c. Lenguaje.

2. **Existen varias dimensiones que describen la cultura de una organización; relacione correctamente cada una de ellas con sus respectivas características.**

a. Atención al detalle	Grado en qué los gerentes se enfocan en los resultados más que en la forma cómo se los logran.
b. Orientación a resultados	Grado en qué las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos sobre la gente de la organización.
c. Orientación a la gente	Grado en que el trabajo se organiza en equipos en lugar de en individuos

- | | |
|------------------------------|---|
| a. Atención al detalle | Grado en qué los gerentes se enfocan en los resultados más que en la forma cómo se los logran. |
| d. Orientación a los equipos | Grado en que se espera que los empleados sean precisos, analíticos y presten atención al detalle. |
- 3. En las empresas, el papel de los grupos de interés es fundamental, en el caso de los proveedores ¿cuál es su mayor presión?:**
- a. Seguridad y salud.
 - b. Preocupación por el ambiente.
 - c. Posibilidad de repetir negocios.
- 4. La inflación, las tasas de interés y los cambios en el ingreso son factores o fuerzas que forman parte del componente del ambiente externo:**
- a. Sociocultural.
 - b. Político legal.
 - c. Económico.
- 5. Si el Banco “el prestador” implementa sistemas de gestión de indicadores con la finalidad de medir y evaluar el cumplimiento de objetivos, decimos que es una empresa que está orientada hacia una dimensión de la cultura:**
- a. Estabilidad.
 - b. Resultados.
 - c. Atención al detalle.

6. Cuando los valores están profundamente arraigados y son compartidos por los miembros de la organización se dice que la institución tiene una cultura

- a. Fuerte.
- b. Moderada.
- c. Débil.

7. Qué tipo de técnica para reducir la resistencia al cambio estaría aplicando la empresa en el siguiente ejemplo:

La empresa “ABC” amenaza con cerrar una de sus fábricas - si los empleados de la misma no aceptan una disminución en los sueldos de todos los niveles de la nómina.

- a. Facilitación y apoyo.
- b. Participación.
- c. Manipulación y cooptación.

8. Si la UTPL a los docentes recién contratados les imparte programas de capacitaciones con la finalidad que se identifique con la institución, conozcan la metodología de enseñanza-aprendizaje y puedan desempeñarse eficientemente en su labor docente, aplica un cambio:

- a. Reactivo.
- b. Creciente.
- c. Proactivo.

9. Los gerentes pueden aplicar cuatro tipos principales de cambio. En este sentido si una empresa decide realizar cambios en los niveles de autoridad y en el diseño de los puestos, está aplicando un cambio de:

- a. Personal.
- b. Estructura.
- c. Tecnología.

- 10. Si la empresa “ABC” desea implementar una reingeniería de sus procesos con la finalidad de mejorar su eficiencia; para hacer esto involucra a todo el personal y juntos toman las mejores decisiones.**

En esta situación la empresa está aplicando la técnica para reducir la resistencia al cambio de:

- a. Coerción.
- b. Participación.
- c. Manipulación.

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

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

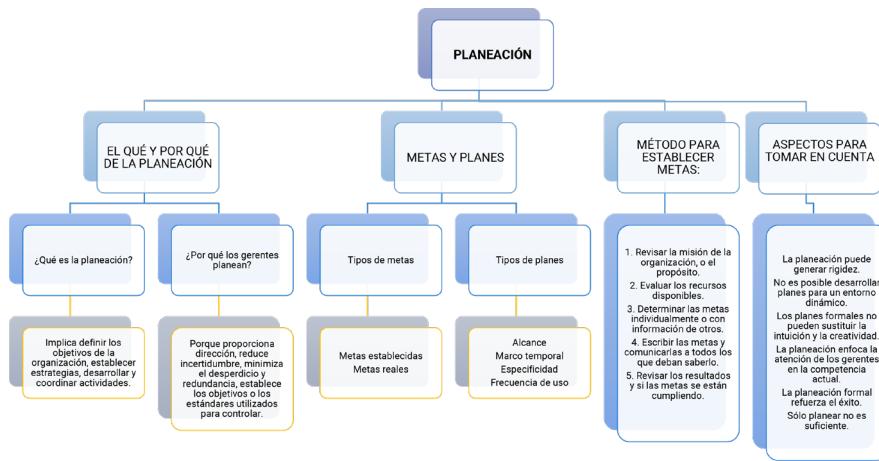
Semana 6



Unidad 3. Planeación

3.1. Planeación de las actividades laborales

Con el presente tema, “Planeación”, nos estamos adentrando en el estudio de las funciones de la administración o del proceso administrativo. No obstante, seguramente se estará preguntado: ¿Qué es la planeación? ¿Qué son las metas? ¿Cuántos tipos de planes hay? Para responder estas inquietudes, le recomiendo revisar el siguiente mapa conceptual donde se sintetizan los contenidos relevantes de esta trascendental temática.



Para una mejor comprensión de estos contenidos, complemente el estudio revisando el material bibliográfico de esta asignatura.

Lecturas

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

Torres, G. (2019). *Guía didáctica de Fundamentos de Administración*. Loja, Ecuador: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 10.

Resuelva la actividad propuestas en la guía didáctica al final de este tema, que le permitirá poner en práctica lo aprendido.



Semana 7

3.2. Administración estratégica

Con esta temática estamos finalizando el estudio de este primer bimestre. Le propongo revisar detenidamente el siguiente video donde encontrará una explicación de los contenidos que se abordan en la administración estratégica.

Video

Landacay, M. (2012) Administración estratégica. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=TyElo26A8N8>

Luego de observar cuidadosamente el video, haga lectura comprensiva de esta temática en la guía didáctica para profundizar el aprendizaje.

Ahora bien, con base en estos recursos proceda a identificar los diferentes tipos de estrategias que pueden aplicar las organizaciones para ser competitivas.

Lectura

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

Torres, G. (2019). *Guía didáctica de Fundamentos de Administración*. Loja, Ecuador: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 11.

Resuelva el caso de aplicación que se propone en la guía didáctica al final de este tema, que le permitirá poner en práctica lo aprendido.

Actividad 12.

Profundice sus conocimientos sobre “Planeación estratégica y gestión de innovación en las pymes”.

Este recurso le permitirá comprender la importancia de la administración estratégica y la innovación en las pequeñas y medianas empresas, así como también descubrirá algunos aspectos de cómo operan las pymes en el mercado.

REA

Madrigal, F.; Madrigal, S. y Guerrero, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las Pymes, herramienta básica para su permanencia y consolidación. En *European Scientific Journal*. Edición vol.11, No.31. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/285234084_PLANEACION_ESTRATEGICA_Y_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_EN_LAS_PEQUENAS_Y_MEDIANAS_EMPRESAS_PYMES_HERRAMIENTA_BASICA_PARA_SU_PERMANENCIA_Y_CONSOLIDACION

Actividad 13.

Una vez finalizado el estudio de la tercera unidad, le invito a resolver la autoevaluación.



Autoevaluación 3

Una vez finalizado el estudio de la tercera unidad le invito a resolver la presente autoevaluación, tomar en cuenta que esta actividad no es obligatoria y tampoco tendrá un puntaje, pero le será de gran utilidad para medir su aprendizaje obtenido y determinar falencias en los temas estudiados.

Lea las siguientes preguntas y proceda a responder cada una de ellas.

1. **Si en la organización GyT los directivos establecen los objetivos y los planes de acción de la empresa, están aplicando la función administrativa:**
 - a. Planeación.
 - b. Organización.
 - c. Dirección.

2. **Ordene los siguientes enunciados, con la finalidad de establecer una secuencia lógica de los pasos para establecer objetivos.**
 - a. Escribir los objetivos y comunicarlos a todos los que deban saberlos.
 - b. Revisar la misión de la organización.
 - c. Revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo.
 - d. Determinar los objetivos individualmente o con información de otros.
 - e. Evaluar los recursos disponibles.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

- 3. Los objetivos por el alcance del tiempo pueden ser:**
 - a. Generales.
 - b. Largo plazo.
 - c. Específicos.

- 4. La razón de ser de la empresa, define a:**
 - a. Misión.
 - b. Visión.
 - c. Estrategia.

- 5. En la matriz FODA, el análisis externo comprende (elija dos alternativas):**
 - a. Fortalezas.
 - b. Oportunidades.
 - c. Oportunidades.

- 6. Si la empresa automotriz “ABCD” disminuye sus ventas debido a la inestabilidad económica y política del país donde desarrolla sus actividades. Esta situación sería una _____ para la empresa.**
 - a. Debilidad.
 - b. Amenaza.
 - c. Oportunidad.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

- 7. Si la visión de una empresa, se define como el estado futuro de ella. En la filosofía institucional del Banco “El prestamista”, identifique cuál alternativa refleja su visión.**
- a. Ser líder en seguridad y calidad de servicio en el grupo de bancos medianos del país.
 - b. Contribuimos al desarrollo socioeconómico del país, atendiendo con servicios de calidad las necesidades financieras de los clientes, sustentados en la adecuada gestión del talento humano y la tecnología.
 - c. Un banco mediano seguro y ágil que entiende mis necesidades financieras.
- 8. Si la misión de una empresa, se define como la razón de ser de ella. En la filosofía institucional del Banco “El acreditador”, identifique cuál opción expresa su misión.**
- a. Ser líder en seguridad y calidad de servicio en el grupo de bancos medianos del país.
 - b. Contribuimos al desarrollo socioeconómico del país, atendiendo con servicios de calidad las necesidades financieras de los clientes, sustentados en la adecuada gestión del talento humano y la tecnología.
 - c. Un banco mediano seguro y ágil que entiende mis necesidades financieras.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

9. Si una empresa de Lácteos en lugar de comprar la leche (materia prima) a productores ganaderos de la zona para procesarla y elaborar los productos, decidiera establecer sus propias estancias ganaderas que le proveerían dicha materia prima. Ante esta acción estaría aplicando una estrategia de crecimiento de integración vertical:
- a. Hacia delante.
 - b. Intermedia.
 - c. Hacia atrás.
10. Si el gerente de la empresa “ABC” en el 2020 decide ofertar los mismos productos, a los mismos clientes y al mismo segmento de mercado; estaría aplicando una estrategia corporativa de:
- a. Crecimiento.
 - b. Estabilidad.
 - c. Renovación.

¿Cómo le fue en la autoevaluación? ¡Seguro que muy bien! Para comprobarlo, proceda a revisar el solucionario que aparece al final de la misma guía.

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Actividad 14.

Jugando “¿Cuál es diferente?”

Jugar es una experiencia de aprendizaje divertida que rompe con la manera tradicional de aprendizaje; por tal razón, lo invitamos a divertirse y aprender a través del juego “**¿Cuál es diferente?**”.

Instrucciones

Para dar inicio a la actividad, ubique en la parte inferior derecha de la actividad un ícono igual al siguiente, ícono para más opciones ícono para pantalla completa. Al hacer clic, se desplegará un menú en el cual se encuentra la opción para interactuar en pantalla completa.

El juego consiste en que, mediante una serie de palabras o frases referentes a la planeación, el estudiante debe identificar cuál de ellas es diferente o no se refiere al mismo tema.

Intente seleccionar la palabra que no se refiere al mismo tema antes de que acabe el tiempo.

Avance a través de los niveles y complete el juego.

[¡Vamos a jugar!](#)



Actividades finales del bimestre



Semana 8

Preparación para la evaluación presencial bimestral

Estimado estudiante: hemos llegado al final del primer bimestre. En esta semana es importante que realice una revisión final de las unidades estudiadas. Concéntrese en los aspectos que no le quedaron claros en el estudio semanal y cualquier inquietud que tenga comuníquela al docente para que no se quede con vacíos antes de rendir el examen presencial.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 15. Revise el siguiente video sobre preparación y ejecución de exámenes presenciales. Aplique estos lineamientos y sugerencias que le permitirán sentirse mejor preparado para rendir la evaluación presencial.

Video

Quintanilla, A. (2017). *Preparación y ejecución de exámenes presenciales*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=nPB-XYjowW4>

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 1

Maneja los conceptos esenciales en el estudio de la administración e incorpora el aprendizaje a través de competencias y acciones, para desarrollar las habilidades que los administradores deben tener en la actualidad.

Contenidos, recursos y actividades recomendadas



Semana 9



Unidad 4. Organización

4.1. Estructura y diseño organizacional

Estimado estudiante: una vez realizada la etapa de planeación, se debe empezar a “trabajar en el plan”. El primer paso para hacerlo implica diseñar una estructura organizacional adecuada. En esta unidad se abordan las decisiones involucradas en el diseño de esta estructura.

Estamos adentrándonos en el estudio de la segunda función administrativa como es la organización. Para ello, propongo revisar la siguiente presentación sobre este interesante tema.

ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

[Ir a recursos](#)

Una vez revisada la presentación, estará en capacidad de responder el siguiente interrogante: ¿Cuáles son los elementos que conforman el diseño organizacional?

Además de la presentación también sugiero hacer la lectura sobre esta temática en los materiales de estudio.

Lecturas

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

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Torres, G. (2019). *Guía didáctica de Fundamentos de Administración*. Loja, Ecuador: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.

REA

Aula global. (2017). *Desarrollo de Competencias Gerenciales*. Recuperado de <http://www.aulaglobal.net.ve/docs/competgerenc.pdf>



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 16.

Para profundizar el aprendizaje, resuelva la actividad propuesta en la guía didáctica al final de este tema.



Semana 10

4.2. Administración de recursos humanos

Avanzando con el estudio de la cuarta unidad, se debe mencionar que uno de los principales desafíos de la administración de recurso humanos consiste en garantizar que la organización cuente con una fuerza laboral competente que le permita lograr objetivos estratégicos. Para ello, es necesario asegurarse de que las personas en la empresa hagan lo que deban hacer, sean las correctas

para trabajar ahí, sepan lo que deban saber y permanezcan en la organización.

Para lograr todo esto, en consecuencia, es necesario ejecutar el proceso de recursos humanos, tal como se puede apreciar en la siguiente figura.



Figura 2. Proceso de administración de recursos humanos. Fuente: Robbins y Coulter (2018).

Tal como se puede apreciar en la figura, las tres primeras actividades se enfocan a identificar y seleccionar a empleados competentes, pero ¿en qué consisten estas actividades? Para despejar esta inquietud, le propongo observar el siguiente video.

Video

Zumba, M. (2012) Reclutamiento y selección. [Archivo de video].

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=vnMmp-Q0Fq0>

Una vez comprendidas estas actividades, es hora de revisar las dos siguientes (inducción y capacitación) cuya finalidad es proporcionar a los empleados habilidades y conocimientos actualizados.

Finalmente, las últimas actividades del proceso de recursos humanos

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

(administración de desempeño, remuneración y prestaciones y desarrollo personal) están orientadas a la retención de empleados competentes y de alto desempeño.

Para una mejor comprensión del proceso de recursos humanos, le exhorto a hacer la lectura de este tema en la bibliografía básica de la asignatura.

Lecturas

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

Torres, G. (2019). *Guía didáctica de Fundamentos de Administración*. Loja, Ecuador: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 17.

Materializar la actividad propuesta en la guía didáctica al final de este tema.



Semana 11

4.3. Creación y administración de grupos

Para finalizar esta cuarta unidad que versa sobre la función de la organización, le recomiendo examinar la siguiente presentación.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS

[Ir a recursos](#)

Luego de revisada la presentación, haga lectura comprensiva de esta temática en la guía didáctica. Con ello estará en capacidad de dar respuesta a las siguientes inquietudes: ¿Cuál es la diferencia entre grupo y equipo? ¿Cómo se forman los equipos eficaces? Asimismo, describa cada una de las etapas de formación de grupos. Por consiguiente, es importante que se remita al texto básico para leer sobre el tema.

Lecturas

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

Torres, G. (2019). *Guía didáctica de Fundamentos de Administración*. Loja, Ecuador: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 18.

Dar solución al caso propuesto al final de la unidad en la guía didáctica.

Actividad 19.

Para finalizar la presente unidad, es necesario resolver la autoevaluación que consta al final de la presente unidad de estudio.

¡Adelante!



Autoevaluación 4

Una vez finalizado el estudio de la cuarta unidad le invito a resolver la siguiente autoevaluación, tomar en cuenta que esta actividad no es obligatoria y tampoco tendrá un puntaje, pero le será de gran utilidad para medir su aprendizaje obtenido y determinar falencias en los temas estudiados.

Lea las siguientes preguntas y proceda a responder cada una de ellas.

1. Cuál de los siguientes elementos forman parte de la estructura organizacional, elija 3 opciones:

- a. Especialización del trabajo.
- b. Tramo de control.
- c. Misión.
- d. Objetivos.
- e. Formalización.
- f. Toma de decisiones

2. El tipo de departamentalización que presenta una mayor eficiencia en el flujo de las actividades laborales es la departamentalización:

- a. Geográfica.
- b. Por procesos.
- c. Por productos.

3. A qué tipo de departamentalización corresponde el esquema que se plantea a continuación.



- a. Por funciones.
- b. Por procesos.
- c. Por productos.

4. La administración de recursos humanos es importante porque entre otras cosas permite:

- a. Seleccionar a la persona adecuada.
- b. Tener alta rotación de personal.
- c. Contar con personal no capacitado.

5. Qué actividades forman parte del proceso de administración de recursos humanos. (Elija tres alternativas)

- a. Reclutamiento.
- b. Tormenta.
- c. Inducción.
- d. Selección.
- e. Normalización.

6. **Analice las características expuestas de los modelos organizacionales y ubique correctamente las que correspondan a la organización orgánica, elija 3 alternativas.**
- a. Alta especialización.
 - b. Equipo multijerárquico.
 - c. Libre flujo de información.
 - d. Clara cadena de mando.
 - e. Gran formalización.
 - f. Descentralización.
7. **Los equipos de trabajo presentan algunas características, una de ellas es desarrollar habilidades importantes, es decir:**
- a. Tienen entendimiento claro del objetivo a lograr.
 - b. Se presenta una confianza mutua entre los miembros.
 - c. Los equipos comparten habilidades técnicas e interpersonales para lograr los objetivos.
8. **El tipo de departamentalización que presenta una mayor eficiencia en el flujo de las actividades laborales es la departamentalización:**
- En su etapa de “formación del grupo” deberán definir:
- a. El propósito del grupo.
 - b. Los resultados.
 - c. El grado de satisfacción que tuvo el grupo.
9. **¿Qué etapa de conformación de grupos estaría atravesando la asociación de trabajadores de la empresa GyT, si tienen conflictos internos al no ponerse de acuerdo sobre quién dirigirá al grupo?**
- a. Normalización.
 - b. Disolución.
 - c. Tormenta.

- 10. Si en la empresa “ABC” los integrantes de un grupo de trabajo enfocan sus esfuerzos en concluir las actividades asignadas y se preparan para desintegrarse, se dice que este grupo se encuentra en la etapa de desarrollo de grupos denominada:**
- a. Formalización.
 - b. Disolución.
 - c. Desempeño.

Para evidenciar sus logros, revise el solucionario que aparece al final de la misma guía.

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Actividad 20

Jugando “Etapas del desarrollo de grupos”

Jugar es una experiencia de aprendizaje divertida que rompe con la manera tradicional de aprendizaje; por tal razón, lo invitamos a divertirse y aprender a través del juego “Etapas del desarrollo de grupos”.

Instrucciones

El objetivo del juego es poner, en el orden respectivo, las etapas del desarrollo de grupos.

Al terminar de ordenar las etapas, haga clic en solución para comparar su respuesta.

[¡Vamos a jugar!](#)



Semana 12



Unidad 5. Liderazgo

5.1. Administración de la comunicación

Para conocer más detalles sobre la comunicación, le invito a observar el siguiente video, donde se explica en forma clara los contenidos que comprende el tema.

Video

Landacay, M. (2012) *Comunicación*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=8YcUw4oMuZE>

Una vez revisado el video, profundice el estudio en el texto básico conjuntamente con la guía didáctica. Luego de ello, responda la siguiente pregunta: ¿Cómo promover una comunicación organizacional efectiva?

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Lecturas

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

Torres, G. (2019). *Guía didáctica de Fundamentos de Administración*. Loja, Ecuador: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 21.

Desarrolle la actividad propuesta al final del tema en la guía didáctica sobre las barreras de la comunicación.

Actividad 22.

Profundice sus conocimientos sobre desafíos y perspectivas de la gestión de la comunicación en las organizaciones. Este recurso le permitirá comprender la importancia de la comunicación organizacional, así como también descubrir los aspectos que se deben priorizar en la comunicación actual y los desafíos más relevantes para la comunicación en las organizaciones.

REA

Palacios, J. (2015) Desafíos y perspectivas de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En *Revista Redalyc*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=199532731053>



Semana 13

5.2. Motivar a los empleados

Estimado estudiante: para una mejor comprensión de los contenidos que abarca este tema, le recomiendo examinar el siguiente esquema, donde se conceptualizan y describen las principales teorías tradicionales y contemporáneas de la motivación.

¡Adelante con el estudio!



Para una mejor comprensión de estos contenidos complemente el estudio revisando el material bibliográfico de esta asignatura.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 23.

Resuelva el ejercicio propuesto sobre motivación que se plantea al final de este tema en la guía didáctica.

Actividad 24.

Profundice sus conocimientos sobre La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”. Este recurso le permitirá complementar la temática sobre motivación y tomará conciencia que para motivar al personal no solamente se debe hacer con recompensas tangibles o castigos, pues las personas también se motivan con factores intrínsecos como autonomía, competencia y vínculo.

REA

Muñoz, A. y Ramírez, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”. En Revista Scielo. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a8.pdf>



Semana 14

5.3. Ser un líder eficaz

Los líderes dentro de las organizaciones hacen que las cosas sucedan, de allí su importancia en las empresas para influir y dirigir

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

a las personas con el fin de lograr los objetivos. Para ahondar este tema, le invito a revisar la siguiente presentación. Asimismo, es necesario que revise los materiales de estudio de la asignatura, i.e. guía didáctica y texto básico.

SER UN LÍDER EFICAZ

[Ir a recursos](#)

Seguidamente y con base en los recursos revisados, proceda a describir los diferentes estilos de liderazgo. Recuerde que los materiales de estudio de la asignatura son los siguientes.

Lecturas

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

Torres, G. (2019). *Guía didáctica de Fundamentos de Administración*. Loja, Ecuador: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 25.

Realice la práctica que se propone en la guía didáctica al final de este tema.

Actividad 26.

Para concluir con el estudio de la unidad 5 le sugiero resolver la autoevaluación.

¡Adelante!



Autoevaluación 5

Una vez finalizado el estudio de la quinta unidad le invito a resolver la presente autoevaluación, tomar en cuenta que esta actividad no es obligatoria y tampoco tendrá un puntaje, pero le será de gran utilidad para medir su aprendizaje obtenido y determinar falencias en los temas estudiados.

Lea las siguientes preguntas y proceda a contestar cada una de ellas

1. Complete el siguiente enunciado.

La relación de influencia entre los líderes y sus seguidores que luchan por generar un cambio y resultados que reflejen las metas que comparten se denomina _____.

2. El proceso de comprensión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos que tiene un significado se refiere a:

- a. Motivación.
- b. Liderazgo.
- c. Comunicación.

3. En el proceso de la comunicación intervienen algunos elementos. Por lo tanto, el receptor se lo define como:

- a. Fuente de información y el que da inicio a la comunicación.
- b. Proceso de traducir los sentimientos, pensamientos a un medio que transmita significado.
- c. Persona que recibe y decodifica el mensaje.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

4. En el proceso de comunicación intervienen algunos elementos para transmitir significados. En la siguiente información, identifique el canal: “La UTPL informa por medio del EVA a los estudiantes que, las evaluaciones presenciales se receptorán el próximo día sábado”.
- a. Estudiantes de la UTPL.
 - b. UTPL.
 - c. EVA.
5. En el siguiente mensaje identifique los elementos del proceso de la comunicación, escriba en el espacio en blanco el elemento que corresponde.
- a. Reunión de accionistas.
 - b. De: gerencia.general@gvt.gov.ec.
 - c. Para: accionistas@gvt.gov.ec.
 - d. Reunión de accionistas.

Estimado accionista, por medio del presente me permito indicar que la reunión de accionistas se llevará a cabo el día de lunes a las 16 horas en el auditorio principal de nuestra institución.

Saludos

Smith T

PRESIDENTE

Elementos de la comunicación	Datos del mensaje
1. _____	La reunión de accionistas se llevará a cabo el día de lunes a las 16 horas en el auditorio principal de nuestra institución.
2. _____	Smith T – Presidente
3. _____	Accionistas
4. _____	Mail o correo electrónico

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

6. **La manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable al receptor, es una barrera de la comunicación que se conoce como:**
 - a. Filtrado.
 - b. Emociones.
 - c. Sobrecarga de la información.
7. **Las necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad, se conocen como necesidades de:**
 - a. Seguridad.
 - b. Sociales.
 - c. Estima.
8. **Las necesidades que se refieren al deseo de tener respeto por sí mismo, logros personales y el reconocimiento de otros, se conocen como necesidades de:**
 - a. Estima.
 - b. Seguridad.
 - c. Afiliación.
9. **Complete el siguiente enunciado.**

Teoría motivacional que propone que el comportamiento se da en función de sus consecuencias es la del _____

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

10. Los líderes que guían principalmente por medio de intercambios sociales son líderes:

- a. Transaccionales.
- b. Transformacionales.
- c. Visionarios.

Para evidenciar sus logros, revise el solucionario que aparece al final de la misma guía.

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Actividad 27.

Juego “El liderazgo”

Jugar es una experiencia de aprendizaje divertida que rompe con la manera tradicional de aprendizaje; por tal razón, lo invitamos a divertirse y aprender a través del juego **“Cuánto sabes de las competencias”**.

Instrucciones

En este juego debe superar los niveles respondiendo correctamente las preguntas planteadas sobre la unidad 5.

Conteste correctamente hasta llegar al último nivel para completar el juego.

[¡Vamos a jugar!](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos



Semana 15



Unidad 6. Control

6.1. Vigilancia y control

Estimado estudiante: el control es la última función del proceso administrativo; este se enfoca en dar seguimiento y evaluar el logro de los objetivos. Permite saber si se está cumpliendo de acuerdo con lo planificado. Para una mejor comprensión del control, es pertinente que observe el siguiente video, donde se explica en qué consiste y los principales tipos de control.

Video

Landacay, M. (2012). *El control*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gXXssv1oDMA>

Luego de observar el video, haga lectura comprensiva en la guía didáctica y en el texto básico. Con base en estos recursos, conteste la siguiente pregunta: ¿Por qué es importante el control en las organizaciones?

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Lecturas

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

Torres, G. (2019). *Guía didáctica de Fundamentos de Administración*. Loja, Ecuador: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 28.

Desarrolle el caso sobre retroalimentación que se plantea en la guía didáctica al final de la presente temática.

Actividad 29.

Para concluir con el estudio de la unidad 6, le sugiero resolver la autoevaluación.

¡Adelante!



Autoevaluación 6

Una vez finalizado el estudio de la sexta unidad le invito a resolver la presente autoevaluación, tome en cuenta que esta actividad no es obligatoria y tampoco tendrá un puntaje, pero le será de gran utilidad para medir su aprendizaje obtenido y determinar falencias en los temas estudiados.

Lea las siguientes preguntas y proceda a contestar cada una de ellas

- 1. El control es una de las funciones del proceso administrativo donde se define:**
 - a. La comunicación.
 - b. Los estándares.
 - c. Estructura.

- 2. El proceso del control se basa en tres pasos, en el siguiente listado identifique cada uno de ellos:**
 - a. La comparación entre el desempeño real y un estándar.
 - b. La estructura del diseño organizacional.
 - c. Medición.
 - d. La definición del proceso de comunicación.
 - e. Toma de acciones administrativas.

- 3. Complete el siguiente enunciado: Uno de los pasos del proceso de control es la toma de decisiones administrativas, la cual consiste en corregir el _____ o _____.**

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

- 4. Una de las fuentes de información para la medición del desempeño son los reportes estadísticos, su ventaja es:**
 - a. Proporcionar información limitada.
 - b. Mostrar relaciones efectivas.
 - c. Son fáciles de archivar.
- 5. La implementación de un control que evita o previene problemas se conoce como:**
 - a. Concurrente.
 - b. De retroalimentación.
 - c. Preventivo.
- 6. Si una institución financiera desea aperturar una agencia en otra ciudad del país y para ello previamente realiza un estudio de mercado con el fin de conocer su demanda. En este caso está realizando un control:**
 - a. Concurrente.
 - b. Preventivo.
 - c. De retroalimentación.
- 7. Cuando la empresa GyT realiza encuestas de satisfacción a sus clientes para conocer su opinión sobre los diferentes productos adquiridos y con base a ello aplicar mejoras, aplica un control:**
 - a. Concurrente.
 - b. Preventivo.
 - c. De retroalimentación.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

8. **Cuando una entidad financiera otorga créditos y va realizando seguimientos periódicos sobre la marcha a sus clientes sujetos de crédito con el fin de garantizar que todos estén funcionando según lo previsto, aplica un control:**
 - a. Concurrente.
 - b. Preventivo.
 - c. De retroalimentación.
9. **El control de retroalimentación consiste en:**
 - a. Prevenir problemas.
 - b. Corregir mientras la actividad está en progreso.
 - c. Actuar después de que la actividad se haya realizado.
10. **Los controles financieros que los gerentes a menudo realizan son análisis de:**
 - a. Mercado.
 - b. Oferta.
 - c. Los indicadores (porcentajes) y presupuesto.

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos



Actividades finales del bimestre

Para evidenciar sus logros, revise el solucionario que aparece al final de la misma guía.



Semana 16

Preparación para la evaluación presencial bimestral

Estimado estudiante: hemos llegado al final del segundo bimestre. En esta semana es importante que haga una revisión final de las unidades estudiadas. Concéntrese en los aspectos que no le quedaron claros en el estudio semanal y cualquier inquietud que tenga comuníquela al docente para que no se quede con vacíos antes de rendir el examen presencial.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Actividad 30.

Revise el siguiente video sobre preparación y ejecución de exámenes presenciales. Aplique estos lineamientos y sugerencias que le permitirán sentirse mejor preparado para desarrollar la evaluación presencial.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Video

Quintanilla, A. (2017). *Preparación y ejecución de exámenes presenciales*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=nPB-XYjowW4>

Considera todas las instrucciones descritas dentro de cada actividad para desarrollar con éxito las actividades de aprendizaje.



4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	a	Las actividades que distinguen una posición gerencial son: coordinar y supervisar el trabajo de otros.
2.	b,d,a,c	<p>La estructura jerárquica ascendente está conformada de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Gerentes de nivel alto b. Gerentes de nivel medio c. Gerentes de primera línea d. Persona sin una posición gerencial
3.	c	<p>La función administrativa control es la que permite monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de objetivo o desempeño de la organización y con base a ello se pueden tomar acciones de mejora.</p> <p>Las demás opciones son las otras funciones de la administración en las cuales se realiza actividades distintas a la mencionada,</p>
4.	a	Cuando se describe la labor del gerente en función de las expectativas y responsabilidades, se considera que los roles gerenciales son las acciones o comportamientos específicos que muestra un gerente a la hora de actuar.
5.	b	<p>La organización es aquella que está formada por un grupo formal y coordinado de personas que se esfuerzan para cumplir con los objetivos planteados.</p> <p>Las opciones a y c no son correctas porque la eficiencia se enfoca en el uso de los recursos y el entorno comprende variables que influyen en la organización.</p>

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
6.	a	Adam Smith fue uno de los precursores de la administración en 1976 publicó su teoría "La riqueza de las naciones" planteaba las ventajas de la división del trabajo para aumentar la productividad.
7.	b	Las etapas del proceso de toma de decisiones son 8: Identificación del problema y los criterios de decisión, ponderar los criterios de decisión, desarrollar alternativas, analizarlas y seleccionar una alternativa e implementarla y finalmente evaluar la efectividad de la decisión.
8.	a,d,e	Las condiciones o escenarios para la toma de decisiones dependen generalmente de la información que se disponga y por ello pueden ser de certeza, riesgo e incertidumbre.
9.	c	Cuando el tomador de decisiones puede estimar ciertos resultados se enfrenta a un escenario de riesgo. No es la alternativa a y b porque la condición de incertidumbre se da cuando no se ha podido estimar ningún resultado de la posible solución y la condición de certidumbre cuando se tiene certeza o se sabe lo que va a ocurrir.
10.	c	La empresa de insumos agropecuarios no ha podido realizar estimaciones probabilísticas sobre los posibles resultados de la estrategia que pretende implementar, por lo tanto, se enfrenta a un escenario de incertidumbre, opción c.

Ir a la
autoevaluación

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

Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	a	La opción correcta es a debido a que los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización, mientras que los símbolos materiales en cambio son activos físicos que distinguen a la organización y el lenguaje se refiere a términos, frases y significados que son específicos para una organización.
2.	d,a,b,c	Cuando la dimensión de la cultura se orienta a la atención al detalle se espera que los empleados sean precisos, analíticos y presten atención a los detalles; cuando se orienta a los resultados se enfoca más en los fines que en los medios para lograrlos; mientras que cuando la orientación es hacia la gente se prioriza el bienestar del personal y finalmente si la orientación es hacia los equipos se enfatizará el trabajo en equipo sobre el desempeño individual.
3.	c	En las organizaciones existen muchos grupos de presión, cada uno busca satisfacer sus necesidades e intereses, en el ejemplo planteado los proveedores buscarán seguir proporcionando insumos/materiales a la empresa por lo tanto persiguen el repetir negocios.
4.	c	La inflación, las tasas de interés y los cambio en el ingreso de las personas están relacionadas al componente económico. El componente político está ligado a las normas, políticas y disposiciones, mientras que el componente sociocultural se enfoca en los aspectos sociales y de la cultura
5.	b	El banco el prestador al utilizar indicadores se está orientando hacia los resultados porque mide y evalúa el cumplimiento de objetivos por lo tanto la opción correcta es el literal b. No puede ser correctas las respuestas a y c porque en el enunciado no se menciona acciones de atención a detalles y que contribuyan a la estabilidad.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
6.	a	La respuesta correcta es la opción a, porque los valores institucionales forman parte de los integrantes de la empresa y además los comparten. La opción b no es válida porque no hay cultura moderada y la opción c tampoco porque es lo contrario de la cultura fuerte, es decir cuando los valores no son aceptados ni compartidos.
7.	c	La opción correcta es el literal C, porque el gerente de la empresa con la amenaza de cerrarla está manipulando y obligando al personal que acepta sus condiciones. Los trabajadores aceptan por temor a quedarse sin trabajo.
8.	c	La respuesta correcta es el literal c por que la UTPL se está anticipando a los hechos, antes de que los docentes empiecen a ejercer sus actividades reciben capacitación para estar preparados.
9.	b	Cuando en una organización se modifica las variables estructurales como diseño de puestos de trabajo y empoderamiento de los trabajadores nos estamos refiriendo a un cambio de estructura por lo tanto la opción correcta es el literal b. El literal a se refiere a la actitud y comportamientos de las personas y la opción c en cambio a la forma de cómo se realiza el trabajo y uso de equipos.
10.	b	En el enunciado la empresa ABC involucra a todo el personal en la toma de decisiones por lo tanto todos participan y por ello la opción correcta es la opción b.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	a	La planeación es la función en la que se establece qué es lo que se desea lograr, hacia dónde se debe llegar y el camino que se debe seguir para conseguirlo. Las demás opciones son actividades posteriores a la planeación.
2.	2,5,4,1,3	El orden correcto para establecer un objetivo es el siguiente: Revisar la misión de la organización, evaluar los recursos disponibles, determinar los objetivos individualmente o con información de otros, escribir los objetivos y comunicarlos a todos los que deban saberlos y finalmente, revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo. Cualquier otro orden es incorrecto.
3.	b	Considerando la temporalidad los objetivos pueden ser de corto, mediano y largo plazo, por ello la opción correcta es la b
4.	a	La misión de la empresa es la razón de ser de la misma, por que describe la actividad que realiza y el propósito para el que se creó.
5.	b,c	En el análisis FODA las variables del entorno son oportunidades y amenazas, las oportunidades son los aspectos favorables que le ofrece el mercado a la empresa y las amenazas aquellos aspectos negativos.
6.	b	La inestabilidad económica y política del país son factores externos a la empresa, al verse afectada sus ventas por estos factores se convierte en un aspecto negativo, por lo tanto es una amenaza.
7.	a	La alternativa a refleja el estado futuro que desea alcanzar la organización, convertirse en el líder en seguridad y servicio.
8.	b	La opción b refleja la actividad económica que realiza el banco, por lo tanto expresa la razón de ser de la institución, es decir lo que hace o a qué se dedica.

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

Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9.	c	La estrategia de integración vertical hacia atrás, se da cuando la empresa se convierte en su propio proveedor, en el ejemplo propuesto la empresa tendrá su propia fuente de materia prima; por ende, la opción correcta es la C.
10.	b	La estrategia de estabilidad se da cuando la empresa se apega a su actividad actual, es decir se mantiene con los mismos clientes y segmento de mercado. En cambio, la estrategia de renovación se enfoca en solucionar un desempeño decadente mientras que la estrategia de crecimiento busca que la empresa aumente su participación en el mercado e incremente el número de clientes.

[Ir a la autoevaluación](#)

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Recursos](#)**Autoevaluación 4**

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	a,b,d	La opción correcta es a debido a que los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización, mientras que los símbolos materiales en cambio son activos físicos que distinguen a la organización y el lenguaje se refiere a términos, frases y significados que son específicos para una organización.
2.	b	Cuando la dimensión de la cultura se orienta a la atención al detalle se espera que los empleados sean precisos, analíticos y presten atención a los detalles; cuando se orienta a los resultados se enfoca más en los fines que en los medios para lograrlos; mientras que cuando la orientación es hacia la gente se prioriza el bienestar del personal y finalmente si la orientación es hacia los equipos se enfatizará el trabajo en equipo sobre el desempeño individual.
3.	b	En las organizaciones existen muchos grupos de presión, cada uno busca satisfacer sus necesidades e intereses, en el ejemplo planteado los proveedores buscarán seguir proporcionando insumos/materiales a la empresa por lo tanto persiguen el repetir negocios.
4.	a	La inflación, las tasas de interés y los cambio en el ingreso de las personas están relacionadas al componente económico. El componente político está ligado a las normas, políticas y disposiciones, mientras que el componente sociocultural se enfoca en los aspectos sociales y de la cultura
5.	a,c,d	El banco el prestador al utilizar indicadores se está orientando hacia los resultados porque mide y evalúa el cumplimiento de objetivos por lo tanto la opción correcta es el literal b. No puede ser correctas las respuestas a y c porque en el enunciado no se menciona acciones de atención a detalles y que contribuyan a la estabilidad.

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

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
6.	b,c,f	La respuesta correcta es la opción a, porque los valores institucionales forman parte de los integrantes de la empresa y además los comparten. La opción b no es válida porque no hay cultura moderada y la opción c tampoco porque es lo contrario de la cultura fuerte, es decir cuando los valores no son aceptados ni compartidos.
7.	a	La opción correcta es el literal C, porque el gerente de la empresa con la amenaza de cerrarla está manipulando y obligando al personal que acepta sus condiciones. Los trabajadores aceptan por temor a quedarse sin trabajo.
8.	a	La respuesta correcta es el literal c por que la UTPL se está anticipando a los hechos, antes de que los docentes empiecen a ejercer sus actividades reciben capacitación para estar preparados.
9.	b	Cuando en una organización se modifica las variables estructurales como diseño de puestos de trabajo y empoderamiento de los trabajadores nos estamos refiriendo a un cambio de estructura por lo tanto la opción correcta es el literal b. El literal a se refiere a la actitud y comportamientos de las personas y la opción c en cambio a la forma de cómo se realiza el trabajo y uso de equipos.
10.	c	En el enunciado la empresa ABC involucra a todo el personal en la toma de decisiones por lo tanto todos participan y por ello la opción correcta es la opción b.

[Ir a la autoevaluación](#)

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

Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	b	La influencia de un líder a sus seguidores se lo hace a través del liderazgo, la motivación y comunicación son consecuencias de dicha influencia.
2.	c	Cuando se comunica entre dos o más personas se transfiere información a través de símbolos o señales.
3.	c	Receptor como la palabra mismo lo dice se refiere a receptar, en el caso de la comunicación recibir el mensaje.
4.	c	En el ejemplo propuesto se menciona que la información se la transmite a través del EVA, por lo tanto este es el canal que utiliza la UTPL.
5.	Mensaje Emisor Receptor Canal	Si consideramos que el emisor es quien emite el mensaje, en el comunicado propuesto, Smith T, es quién suscribe la comunicación como Presidente de la organización. Esta comunicación está dirigida a los accionistas por lo tanto, ellos son emisor; el mensaje que se transmite es la reunión para el día lunes a las 16h00 y el medio utilizado es el correo electrónico porque consta la siguiente dirección: gerencia. general@gvt.gov.ec
6.	a	Cuando se selecciona la información a conveniencia para hacerla aparecer conveniente a favor de alguien se está filtrando la misma, ya que se eliminan algunos datos.
7.	b	El ser humano al ser un ente social quiere pertenecer a un grupo, tener amistades y ser aceptado por los demás.
8.	a	Cuando el ser humano tiene deseo de tener respeto por sí mismo, logros personales y el reconocimiento está buscando mejorar su estima, sentirse útil y valioso.
9.	Refuerzo	La teoría del refuerzo considera que el comportamiento de las personas se da en función a las consecuencias de sus actos, dependiendo de la retroalimentación o de lo que suceda será el comportamiento.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10.	a	El líder transaccional intercambia recompensa por productividad, en tanto que un líder transformacional inspira a sus seguidores y el visionario crea una visión realista del futuro.

Ir a la
autoevaluación

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

Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	a	La función del control utiliza los estándares para realizar comparaciones y tomar acciones en función de los resultados obtenidos.
2.	d,a,b,c	El proceso de control tiene 3 pasos: medición, comparación entre el desempeño real y un estándar y la toma de acciones administrativas.
3.	c	El responsable del control en la fase de toma de decisiones administrativas tiene como alternativas el establecer acciones para corregir el desempeño real o revisar un estándar.
4.	c	Para medir el desempeño de una organización es necesario conocer las relaciones entre las variables y los reportes estadísticos que muestran dichas relaciones.
5.	b	El control preventivo se aplica antes de que sucedan las cosas por ello, evita o previene los problemas, no así, el concurrente que se da mientras está ocurriendo el problema y el de retroalimentación después de que ya sucedieron los hechos.
6.	a	La institución financiera antes de aperturar su sucursal en otra ciudad estima su demanda potencial a través de un estudio de mercado, es decir se anticipa a los hechos, aplica acciones preventivas antes de ejecutar dicha apertura.
7.	c	En el ejemplo propuesto la empresa GyT al medir la satisfacción de los clientes aplica la encuesta después de que la persona haya probado o utilizado el producto con ello, podrá expresar su grado de satisfacción, por lo tanto, el hecho ya se da después de que se ofreció los productos de la empresa a sus clientes. (ya ocurrieron los hechos)
8.	c	Cuando se realiza un seguimiento periódico o permanente se está aplicando un control concurrente, porque se da sobre la marcha del proceso o ejecución de las actividades.
9.	b	Se puede retroalimentar después de que hayan sucedido los hechos, una vez concluida la actividad se propone y ejecuta acciones para corregir o mejorar.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10.	b	Los indicadores (porcentajes) y presupuestos contienen información financiera de la organización que sirve para realizar los análisis en el ámbito económico (financiero) y tomar decisiones.

Ir a la
autoevaluación

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos



5. Referencias bibliográficas

Aula global. (2017). Desarrollo de Competencias Gerenciales. Recuperado de <http://www.aulaglobal.net.ve/docs/competgerenc.pdf>

Dreamtech (2019). Innovación Logística 360º. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=DIQ0iboatWM>

Landacay, M. (2012). Administración estratégica. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=TyElo26A8N8>

Cibergráficas. (2012) Comunicación. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=8YcUw4oMuZE>

Cibergráficas. (2012). El control. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gXXssv1oDMA>

Cibergráficas. (2012). La cultura organizacional. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=fk2q0FEy9qo>

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Madrigal, F.; Madrigal, S. y Guerrero C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las Pymes, herramienta básica para su permanencia y consolidación. En European Scientific Journal. Edición vol.11, No.31. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/285234084_PLANEACION_ESTRATEGICA_Y_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_EN_LAS_PEQUENAS_Y_MEDIANAS_EMPRESAS_PYMES_HERRAMIENTA_BASICA_PARA_SU_PERMANENCIA_Y CONSOLIDACION

Muñoz, A. y Ramírez, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote”. En Revista Scielo. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a8.pdf>

Palacios, J. (2015). Desafíos y perspectivas de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En Revista Redalyc. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar. oa?id=199532731053>

Quintanilla, A. (2017). Preparación y ejecución de exámenes presenciales. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=nPB-XYjowW4>

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

Torres, G. (2019). Guía didáctica de Fundamentos de Administración. Loja, Ecuador: Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.

Zumba, M. (2012) Reclutamiento y selección. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=vnMmp-Q0Fq0>

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos



6. Recursos

TOMA DE DECISIONES

TOMA DE DECISIONES



UTPL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La toma de decisiones

• Decisión

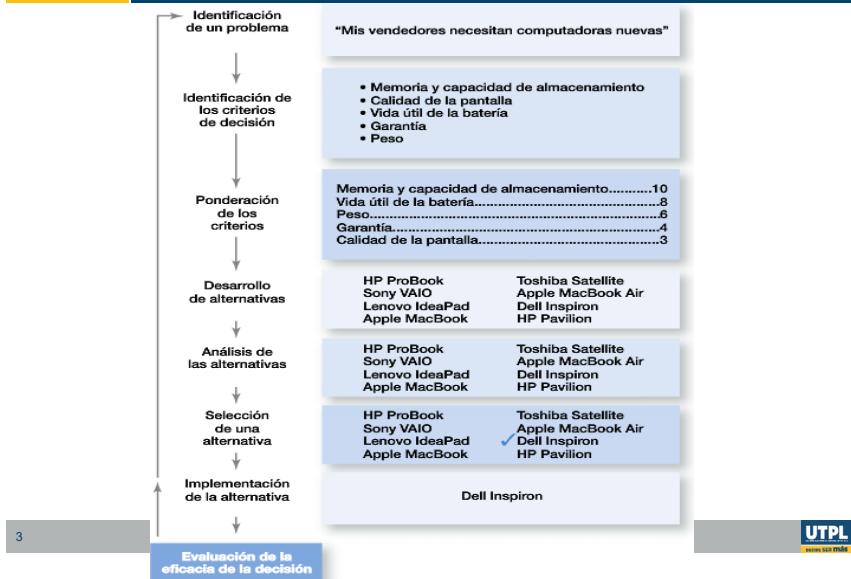
- Elección entre dos o más alternativas.

• El proceso de toma de decisiones

- Identificar un problema y los criterios de decisión, y ponderar dichos criterios.
- Desarrollar, analizar y seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema.
- Implementar la alternativa seleccionada.
- Evaluar la efectividad de la decisión.

2

Proceso de toma de decisiones



3

Etapa 1: Identificación del problema

- **Problema**

- Una discrepancia entre una condición existente y una deseada.

- **Características de los problemas**

- Un problema es un problema cuando un gerente toma conciencia de él.
- Hay presión para resolver el problema.
- El gerente debe tener la autoridad, la información y los recursos necesarios para resolver el problema.

Etapa 2: Identificación de los criterios de decisión

- Los criterios de decisión son los factores importantes (relevantes) para resolver un problema, como:
 - Los costos en los que se incurrirá (inversiones requeridas).
 - Los riesgos que es probable encontrar (posibilidad de fracaso).
 - Los resultados que se desean (crecimiento de la empresa).

Etapa 3: Ponderación de criterios

- Los criterios de decisión no tienen la misma importancia:

➤ Ponderar cada uno los ordena según su importancia en el proceso de toma de decisiones.

Etapa 3: Ponderación de criterios

Criterios y ponderaciones para decidir sobre el reemplazo de las computadoras

Memoria y capacidad de almacenamiento	10
Duración de la batería	8
Peso	6
Garantía	4
Calidad de la pantalla	3

6

Etapa 4: Desarrollo de alternativas

- **Identificar las alternativas viables**

- Se hace una lista de las alternativas que pueden resolver el problema (sin evaluarlas).

Etapa 5: Análisis de alternativas

- **Valorar las fortalezas y debilidades de cada alternativa**

- La evaluación de una alternativa se basa en su capacidad de resolver los puntos identificados en las etapas 2 y 3.

7

Valores calculados de computadoras portátiles utilizando los criterios de decisión

	Memoria y capacidad de almacenamiento	Duración de la batería	Peso	Garantía	Calidad de la pantalla	Total
HP ProBook	100	24	60	32	15	231
Lenovo IdeaPad	80	40	42	40	30	232
Apple MacBook	80	56	42	32	21	231
Toshiba Satellite	70	64	42	32	21	229
Apple MacBook Air	80	24	36	40	24	204
Dell Inspiron	100	56	48	24	21	249
HP Pavilion	40	80	24	32	30	206

8

UTPL

Etapa 6: Selección de una alternativa

- **Elección de la mejor alternativa**
 - Se elige la alternativa con el peso total más elevado.

Etapa 7: Implementación de la alternativa

- **Llevar a cabo la alternativa elegida**
 - Comunicar la decisión y lograr el compromiso de quienes deben llevarla a cabo.

9

UTPL

Condiciones para la toma de decisiones

• Certidumbre

- Situación en la que un gerente puede tomar decisiones precisas debido a que conoce el resultado de cada alternativa.

• Riesgo

- Situación en la que el gerente puede prever los resultados que ocurrirán al elegir alternativas concretas.

• 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 coronadas y el “instinto”.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

12

UTPL
soluciones más

Ir al contenido

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL



UTPL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Diseño de la estructura organizacional

- **Organizar**

- Distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización.

- **Estructura organizacional**

- La distribución formal de los puestos de una organización.

- **Diseño organizacional**

- Un proceso que implica decisiones respecto de seis elementos clave:
 - Especialización del trabajo
 - Departamentalización
 - Cadena de mando
 - Tramo de control
 - Centralización y descentralización
 - Formalización

Elementos del Diseño Organizacional

1. Especialización del trabajo

- El grado en que las tareas de una organización se dividen en trabajos separados. Cada paso es completado por una persona diferente.
- La sobreespecialización puede dar como resultado desventajas humanas, como aburrimiento, fatiga, estrés, mala calidad, ausentismo y aumento en la rotación de personal.

3



2. Departamentalización por tipo

- **Funcional**
 - Agrupa los puestos de acuerdo con las funciones realizadas.
- **Por productos**
 - Agrupa los puestos por línea de productos.
- **Geográfica**
 - Agrupa los puestos de acuerdo con el territorio o la geografía.
- **Por procesos**
 - Agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes.
- **Por clientes**
 - Agrupa los puestos por tipo de clientes y necesidades.

4



Las cinco formas comunes de departamentalización

DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL—Agrupación de puestos de trabajo por función



DEPARTAMENTALIZACIÓN GEOGRÁFICA—Agrupación de puestos de trabajo por región geográfica



5

UTPL
SIN UN LIMITE

Las cinco formas comunes de departamentalización

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS—Agrupación de puestos de trabajo por línea de producto

Fuente: Informe anual de Bombardier.



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESOS—Agrupación de puestos de trabajo con base en el flujo de productos o clientes



6

UTPL
SIN UN LIMITE

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES – Agrupación de puestos de trabajo con base en clientes específicos y únicos con necesidades comunes



- + Las necesidades y los problemas de los clientes pueden ser atendidos por especialistas
- Duplicación de funciones

7

3. Cadena de mando

La línea continua de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos: especifica quién le reporta a quién.

Autoridad

Los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga.

Responsabilidad

La obligación o expectativa de desempeño.

Unidad de mando

El concepto de que una persona debe reportarle sólo a un jefe y sólo a esa persona.

8

4. Tramo de control

El número de empleados que un gerente puede supervisar de manera eficiente y efectiva.

La amplitud del tramo depende de:

- Las habilidades y capacidades del gerente.
- Las características de los empleados.
- Las características del trabajo que va a realizarse.
- La similitud de las tareas.
- La complejidad de las tareas.
- La proximidad física de los subordinados.
- La estandarización de las tareas.
- La sofisticación del sistema de información de la organización.
- La fortaleza de la cultura de la organización.
- El estilo preferido del gerente.

Centralización Y Descentralización

5. Centralización

El grado en que las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

6. Descentralización

Organizaciones en las que la toma de decisiones se deja a los gerentes que están más cerca de la acción.

Otorgamiento de facultades de decisión a los empleados

Dar a los empleados más autoridad (poder) para tomar decisiones.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

7. Formalización

El grado en que los trabajos de una organización están estandarizados y las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

- Los puestos muy formalizados ofrecen poca discreción sobre lo que tiene que hacerse.
- La baja formalización significa menores restricciones a la forma en que los empleados hacen su trabajo.



Bibliografía

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

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS

ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS



UTPL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Grupos y desarrollo de grupos

• Grupo

- Dos o más individuos interdependientes que interactúan para lograr objetivos específicos.

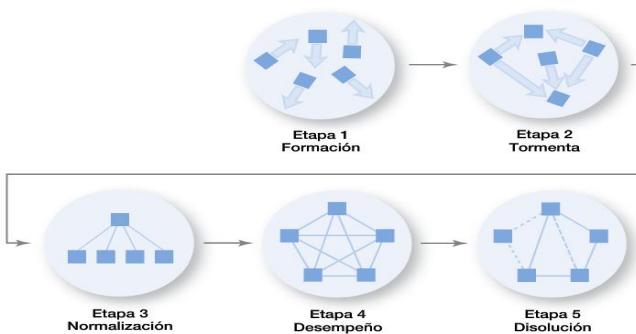
– Grupos formales:

- Grupos de trabajo definidos por la estructura de la organización que tienen asignaciones de trabajo y tareas.
 - Los objetivos de la organización definen los comportamientos apropiados y dichos comportamientos se dirigen a lograr dichos objetivos.

– Grupos informales

- Grupos que se forman de manera independiente para satisfacer las necesidades sociales de sus miembros.

Etapas del desarrollo de grupos



3

Etapas del desarrollo de un grupo

- **Formación**
 - Los miembros se unen y comienza el proceso de definir el propósito, la estructura y el liderazgo del grupo.
- **Tormenta**
 - Ocurre un conflicto interno cuando los individuos se resisten al control por el grupo y están en desacuerdo con el liderazgo.
- **Normalización**
 - Se desarrollan relaciones cercanas a medida que el grupo demuestra más cohesión y establece sus normas para un comportamiento aceptable.
- **Desempeño**
 - Una estructura totalmente funcional permite al grupo enfocarse en desarrollar la tarea encomendada.
- **Terminación**
 - El grupo prepara su desintegración y ya no le preocupan los altos niveles de desempeño.

4

Recursos de los miembros de un grupo

- **Conocimiento**

Información adquirida por una persona

- **Habilidades**

Las habilidades interpersonales (como manejo y solución de conflictos, solución de problemas de colaboración y comunicación) determinan qué tan eficazmente pueden los miembros desempeñarse en un grupo.

- **Capacidades**

Determinan lo que pueden hacer los miembros.

- **Rasgos de personalidad**

Los rasgos positivos tienden a relacionarse positivamente con la productividad y el ánimo del grupo.

5

Estructura de grupo: Tamaño del grupo

- **Grupos pequeños**

- Completan las tareas más rápido que los grupos más grandes.
- Hacen un uso más eficaz de los hechos.

- **Grupos grandes**

- Resuelven los problemas mejor que los grupos pequeños.
- Son buenos para obtener información diversa.
- Son más eficaces para encontrar hechos.

- **Holgazanería social**

- La tendencia de los individuos a hacer menos esfuerzo cuando trabajan colectivamente que cuando trabajan de manera individual.



6

Procesos de grupo: Toma de decisiones en grupo

• Ventajas

- Genera información y conocimientos más completos.
- Genera alternativas más diversas.
- Aumenta la aceptación de una solución.
- Aumenta la legitimidad de una decisión.

• Desventajas

- Consumo mucho tiempo.
- Minoría dominante.
- Presiones para aceptar.
- Responsabilidad ambigua.

¿Qué es un equipo de trabajo?

• Equipo de trabajo

Un grupo cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común, y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias.



Equipos *versus* grupos

Equipos de trabajo

- El rol de liderazgo es compartido
- Hay una responsabilidad personal y comunitaria
- El equipo crea un propósito específico
- El trabajo es realizado colectivamente
- Sus reuniones se caracterizan por debates de libre participación y por la resolución colaborativa de los problemas
- El desempeño se mide directamente mediante la evaluación del producto del trabajo colaborativo
- Las actividades laborales se deciden y ejecutan en conjunto
- Se integran, depuran, reenfocan y disuelven con rapidez

Grupos de trabajo

- Es evidente que hay un líder a cargo
- La responsabilidad sólo es personal
- El objetivo coincide con la meta general de la organización
- El trabajo es realizado individualmente
- Sus reuniones se caracterizan por la eficiencia; no hay colaboración ni debates abiertos
- El desempeño se mide indirectamente, de acuerdo con su influencia sobre los demás
- Las actividades laborales son decididas por el líder del grupo, quien las delega luego a sus integrantes

9

UTPL
SOLUCIONARIO

Ventajas de utilizar equipos

- Los equipos tienen mejor desempeño que los individuos.
- Los equipos proporcionan una mejor forma de utilizar los talentos de los empleados.
- Los equipos son más flexibles y sensibles.
- Los equipos pueden integrarse, desplegarse, volverse a enfocar y desintegrarse rápidamente.



10

UTPL
SOLUCIONARIO

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Características de los equipos eficaces



UTPL
UNIVERSIDAD UTPL

Bibliografía

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

12

UTPL
UNIVERSIDAD UTPL

Ir al contenido

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

SER UN LÍDER EFICAZ

SER UN LÍDER EFICAZ



UTPL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

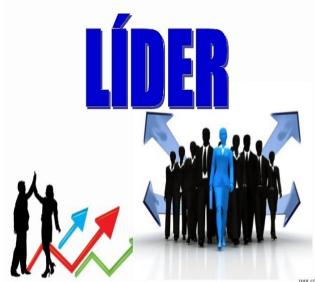
Quiénes son líderes y qué es el liderazgo

- **Líder**

Alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial.

- **Liderazgo**

Lo que hacen los líderes; el proceso de influir en un grupo para que alcance sus metas.



Rasgos asociados con el liderazgo

- 1. Dinamismo.** Los líderes exhiben un alto nivel de esfuerzo; tienen un deseo de logro relativamente alto, son ambiciosos, tienen mucha energía, persisten incansablemente en sus actividades y muestran iniciativa.
- 2. Deseo de dirigir.** Los líderes tienen un gran deseo de influir y dirigir a otros. Demuestran su disposición para asumir responsabilidades.
- 3. Honestidad e integridad.** Los líderes establecen relaciones de confianza con sus seguidores al ser veraces y honestos, y al demostrar un alto nivel de consistencia entre lo que dicen y lo que hacen.
- 4. Confianza en sí mismos.** Los seguidores buscan líderes que no duden de sí mismos. Por lo tanto, los líderes necesitan demostrar seguridad en sí mismos para convencer a los seguidores de que sus metas y decisiones son correctas.
- 5. Inteligencia.** Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, y deben ser capaces de crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
- 6. Conocimientos importantes para el puesto.** Los líderes efectivos poseen altos niveles de conocimientos acerca de la compañía, la industria y los temas técnicos. El conocimiento profundo les permite tomar decisiones bien informadas y entender las implicaciones de las mismas.
- 7. Extroversión.** Los líderes son individuos vigorosos y activos; son sociables, afectivos y pocas veces son callados o aislados.
- 8. Propensión a la culpa.** La propensión a la culpa se relaciona de manera positiva con un liderazgo efectivo debido a que produce un fuerte sentido de responsabilidad por los demás.

3



Teorías conductuales

Estudios de la Universidad de IOWA:

Identificaron tres estilos de liderazgo:

- **Estilo autocrático:**
autoridad centralizada, baja participación.
 - **Estilo democrático:**
involucramiento, alta participación, retroalimentación.
 - **Estilo laissez-Faire:**
gerencia de no intervención.
- Los empleados se sentían más satisfechos con un líder democrático que con uno autocrático.

4



El modelo de Fiedler

- Propone que el desempeño efectivo de un grupo depende de hacer coincidir el estilo del líder en su interacción con los seguidores, con la cantidad de control e influencia en la situación.
- Premisas:
 - Un estilo de liderazgo determinado sería más efectivo en diferentes tipos de situaciones.
 - Los líderes no cambian fácilmente sus estilos de liderazgo.
 - Se requiere hacer coincidir al líder con la situación o cambiar la situación para hacerla favorable al líder.

5

Teorías de contingencia sobre el liderazgo

Modelo de la ruta-meta

- Sostiene que el trabajo de un líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para asegurar que esas metas sean compatibles con las metas de la organización.
- Los líderes asumen diferentes estilos de liderazgo en diferentes momentos dependiendo de la situación:
 - Líder directivo
 - Líder solidario
 - Líder participativo
 - Líder orientado a los logros

6

Perspectivas contemporáneos del liderazgo

Liderazgo carismático

Un líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se conduzcan de cierta forma.

Características de los líderes carismáticos:

- Tienen una visión.
- Habilidad de comunicar esa visión.
- Dispensión a tomar riesgos para alcanzar esa visión.
- Sensibilidad ante el ambiente y las necesidades de los seguidores.
- Muestran comportamientos que están fuera de lo común

7

UTPL
UNIVERSIDAD UTPL

Perspectivas contemporáneos del liderazgo

Liderazgo visionario

Un líder que crea y comunica una visión realista, creíble y atractiva del futuro que mejora la situación actual.

Los líderes visionarios tienen la capacidad de:

- Explicar su visión a los demás.
- Expresar la visión no sólo verbalmente, sino mediante su comportamiento.
- Ampliar o aplicar la visión a diferentes contextos de liderazgo.

Características del liderazgo de equipo

- Tener paciencia para compartir la información.
- Ser capaz de confiar en los demás y ceder autoridad.
- Entender cuándo intervenir

8

UTPL
UNIVERSIDAD UTPL

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Recursos

Situaciones de liderazgo en el siglo XXI

- **Manejo del poder**

- **Poder legítimo**

- Poder que un líder tiene como resultado de su posición.

- **Poder coercitivo**

- Poder de un líder para castigar o controlar.

- **Poder de recompensa**

- Poder para dar beneficios o recompensas positivas.

- **Poder experto**

- La influencia que un líder puede ejercer como resultado de su experiencia, habilidades o conocimiento.

- **Poder referente**

- Poder de un líder que surge por sus recursos o rasgos personales deseables.

UTPL
Sistema de Posgrados

Liderazgo en las diferentes culturas

- **Elementos universales de un liderazgo efectivo**

- Visión
 - Honradez
 - Dinamismo
 - Positivismo
 - Proactividad



10

UTPL
Sistema de Posgrados

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Recursos

Bibliografía

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