



UTPL
La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia

Administración

Guía didáctica



Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

Administración

Guía didáctica

| Carrera | PAO Nivel |
|------------------------------|-----------|
| ▪ Administración de Empresas | I |

Autora:

Chamba Rueda Laura Magali



ADM1_1109

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Universidad Técnica Particular de Loja

Administración

Guía didáctica

Laura Magali Chamba Rueda

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 - 978-9942-25-709-3



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/>

24 de abril, 2020

Índice

Índice

| | |
|---|-----------|
| 1. Datos de información..... | 9 |
| 1.1. Presentación de la asignatura..... | 9 |
| 1.2. Competencias genéricas de la UTPL..... | 9 |
| 1.3. Competencias específicas de la carrera..... | 10 |
| 1.4. Problemática que aborda la asignatura..... | 10 |
| 2. Metodología de aprendizaje..... | 10 |
| 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje..... | 12 |
| | |
| Primer bimestre | 12 |
| Resultado de aprendizaje 1 | 12 |
| Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje..... | 12 |
| | |
| Semana 1 | 13 |
| | |
| Unidad 1. Historia de la Administración | 14 |
| 1.1. Tiempos prehistóricos | 14 |
| 1.2. Tiempos antiguos | 15 |
| 1.3. Características administrativas de la edad media..... | 19 |
| 1.4. Manifestaciones de la administración en la edad moderna y en la época contemporánea | 20 |
| 1.5. La revolución industrial | 21 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 24 |
| | |
| Semana 2 | 25 |
| | |
| Unidad 1. Enfoques clásicos de la administración..... | 25 |
| 1.6. La administración científica de Taylor | 26 |
| 1.7. La administración industrial, general o clásica de Henri Fayol..... | 30 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 34 |

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

| | |
|---|-----------|
| Índice | |
| Primer bimestre | |
| Segundo bimestre | |
| Solucionario | |
| Referencias bibliográficas | |
| Semana 3 | 35 |
| Unidad 1. Modelos y escuelas de la teoría administrativa | 35 |
| 1.1. La escuela de las relaciones humanas o escuela humanista..... | 36 |
| 1.2. La escuela behaviorista o del comportamiento administrativo | 38 |
| 1.3. La escuela estructuralista teoría de las organizaciones | 40 |
| 1.4. La escuela de sistemas | 42 |
| 1.5. La escuela de administración por objetivos..... | 46 |
| 1.6. La escuela matemática de la administración..... | 50 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 50 |
| Autoevaluación 1..... | 52 |
| Resultado de aprendizaje 2 | 55 |
| Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje..... | 55 |
| Semana 4 | 55 |
| Unidad 2. La organización y su entorno | 56 |
| 2.1. Empresa..... | 56 |
| 2.2. Clasificación y áreas de actividad..... | 58 |
| 2.3. Funciones sustantivas y adjetivas de la empresa..... | 60 |
| 2.4. El entorno externo | 61 |
| 2.5. Cultura organizacional..... | 62 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 63 |
| Autoevaluación 2..... | 65 |
| Resultado de aprendizaje 3 | 69 |
| Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje | 69 |
| Semana 5 | 69 |
| Unidad 3. Planeación..... | 69 |
| 3.1. Definición..... | 71 |
| 3.2. Importancia | 71 |

| | |
|--|-----------|
| Índice | |
| Primer bimestre | |
| Segundo bimestre | |
| Solucionario | |
| Referencias bibliográficas | |
| 3.3. Objetivos y planes | 71 |
| 3.4. Metas y desarrollo de planes..... | 72 |
| 3.5. Tipología de planes..... | 73 |
| 3.6. Premisas..... | 74 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 75 |
| Semana 6 | 76 |
| 3.7. Elementos de la planeación..... | 77 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 79 |
| Semana 7 | 80 |
| 3.8. Estudio de caso "Planeación de los envíos FedEx en las fiestas navideñas" tomado de (Robbins, 2018)..... | 80 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 82 |
| Semana 8 | 82 |
| 3.9. Administración estratégica | 82 |
| 3.10.Estrategias corporativas..... | 83 |
| 3.11.Estrategias competitivas | 84 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 87 |
| Autoevaluación 3..... | 88 |
| Actividades finales del bimestre..... | 92 |
| Segundo bimestre | 93 |
| Resultado de aprendizaje 3 | 93 |
| Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje..... | 93 |
| Unidad 4. La organización en el proceso administrativo..... | 94 |
| 4.1. Diseño de la estructura organizacional | 94 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 98 |

| | |
|---|------------|
| Unidad 4. Administración de los Recursos Humanos | 99 |
| 4.2. Administración de los recursos humanos | 99 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 103 |
| Unidad 4. Creación y Administración de equipos | 104 |
| 4.3. Creación y administración de equipos..... | 104 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 107 |
| Autoevaluación 4..... | 108 |
| Unidad 5. Dirección en el proceso Administrativo – Administración de la comunicación | 110 |
| 5.1. Naturaleza y función de la comunicación | 110 |
| 5.2. Métodos y desafíos de la comunicación interpersonal .. | 111 |
| 5.3. Comunicación organizacional efectiva..... | 112 |
| 5.4. Problemas de comunicación existentes en las organizaciones actuales..... | 112 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 113 |
| Unidad 5. Comprensión y administración del comportamiento individual | 114 |
| 5.5. Enfoque y metas del comportamiento organizacional ... | 114 |
| 5.6. La personalidad..... | 115 |
| 5.7. Percepción..... | 116 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 118 |

| | |
|--|------------|
| Índice | |
| Primer bimestre | |
| Segundo bimestre | |
| Solucionario | |
| Referencias bibliográficas | |
| Semana 14 | 119 |
| Unidad 5. Motivación en los empleados y liderazgo | 119 |
| 5.8. Definición de motivación | 119 |
| 5.9. Teorías de la motivación..... | 120 |
| 5.10.Liderazgo | 121 |
| 5.11.Teorías del liderazgo..... | 123 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 124 |
| Autoevaluación 5..... | 126 |
| Semana 15 | 130 |
| Unidad 6. Control en el proceso Administrativo – Vigilancia y control | 130 |
| 6.1. Definición e importancia..... | 131 |
| 6.2. Proceso del control | 132 |
| 6.3. Control del desempeño de la organización y sus empleados | 132 |
| 6.4. Herramientas para medir el desempeño organizacional | 133 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 134 |
| Semana 16 | 135 |
| Unidad 6. Técnicas de planeación y control | 135 |
| 6.5. Técnicas para evaluar el entorno | 135 |
| 6.6. Técnicas para asignación de recursos..... | 136 |
| Actividad de aprendizaje recomendada..... | 137 |
| Autoevaluación 6..... | 138 |
| Actividades finales del bimestre..... | 141 |
| 4. Solucionario | 142 |
| 5. Referencias Bibliográficas | 151 |

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Comportamiento ético
- Comunicación verbal
- Comunicación escrita
- Trabajo en equipo
- Pasamiento crítico

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

1.3. Competencias específicas de la carrera

Diseña proyectos empresariales a través de la epistemología basado en métodos, instrumentos y técnicas empresariales que potencien los sectores económicos del país.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

Debilidad del tejido empresarial y limitado conocimiento de oportunidades y necesidades empresariales existentes en el país



2. Metodología de aprendizaje

Para alcanzar los resultados propuestos se ha considerado la metodología Aprendizaje Basado en Problemas, que conlleva un aprendizaje cílico, además, requiere un alto nivel de indagación, así como capacidad para procesar información tiene como fin desarrollar en el estudiante el pensamiento crítico y potencializar las habilidades para la resolución de problemas.

Bajo este antecedente, la guía didáctica se considera como un recurso de aprendizaje que optimiza el desarrollo del proceso de enseñanza al permitir la autonomía en el estudiante; los contenidos se han planificado para dos bimestres en el cual se desarrollarán actividades síncronas y asíncronas en las cuales se expondrán

situaciones reales que exigen el diseño de estrategias para dar soluciones efectivas según cada escenario.

De esta manera los estudiantes aplican sus conocimientos, investigan, procesan información, sintetizan; en sí construyen y transfieren conocimiento logrando de esta manera los siguientes resultados de aprendizaje:

- Conoce y explica la evolución y aplicación de los diferentes modelos administrativos.
- Analiza las variables del entorno interno y externo que influye en las organizaciones.
- Aplica las funciones del proceso administrativo en organizaciones reales.

Las autoevaluaciones se sujetan a las normas establecidas por la Universidad a través de las rúbricas de evaluación expuestas en el plan de contenidos. En la guía didáctica el estudiante podrá desarrollar autoevaluaciones y actividades recomendadas como refuerzo al estudio.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Bienvenidos estimados estudiantes a este curso de Administración, es importante comunicarles que la temática sobre la historia de la administración se ha distribuido para tres semanas de clase, le sugiero participar activamente en las actividades propuestas y junto con mi orientación cumpliremos con el resultado de aprendizaje planteado: Conoce y explica la evolución y aplicación de los diferentes modelos administrativos pues, son la base para comprender cada una de las etapas del proceso administrativo.

El proceso administrativo es muy antiguo, las primeras civilizaciones realizaban prácticas de manera empírica, la necesidad de sobrevivir los obligó a coordinar actividades, tomar decisiones y ejecutarlas.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Según el progreso de los pueblos las personas se dedicaban a buscar la eficiencia y eficacia en cada actividad. Finalmente, fue hasta el siglo XX cuando se le dio importancia a la administración como estrategia de competitividad. Unidad 1. Historia de la Administración

Estimado estudiante sea bienvenido a este programa formativo que tiene el propósito de sentar las bases de la administración porque las reseñas históricas permiten comprender el origen y evolución de esta disciplina y habilitan para su aplicación en las organizaciones modernas.

Por la importancia del tema, se ha utilizado algunas referencias bibliográficas para profundizar los contenidos planificados con respecto de la primera unidad.

Iniciemos...



Semana 1



Unidad 1. Historia de la Administración

1.1. Tiempos prehistóricos

La administración es considerada como una actividad humana y grupal, desde que aparecieron las primeras civilizaciones se realizaron prácticas administrativas relacionadas con la planeación, organización, dirección y control. Por lo tanto, la administración es un tema que se ha venido desarrollando desde la antigüedad.

Según Ramírez y Ramírez, (2016) la administración se remonta con las primeras civilizaciones que exigían distribución de tareas y capacitación para ejecutarlas. Por ejemplo, el hombre primitivo se dedicaba a la caza, actividad que requería de habilidades, conocimiento, trabajo en equipo y liderazgo. Es importante identificar que en aquella época ya existía un jefe, líder o representante que tomaba decisiones, ejercía autoridad y mando.

Debido a la necesidad del hombre para sobrevivir, el ambiente de los tiempos antiguos exigía al ser humano la distribución de actividades, Por ejemplo, el hombre se dedicaba a: pesca y caza; y la mujer a trabajos relacionados con la recolección de frutos y alimentos. Es de suponer que la organización, distribución de funciones y el ejercicio de la autoridad se desarrollaban en el núcleo familiar.



¿Imagine cómo cazaban en aquella época los enormes mamuts? ...

Si mira la imagen de la izquierda segura podrá tener una respuesta.

Los prehistóricos cazaban a los mamuts haciendo una trampa que la tapaban con hierba con palos y hueso. Cuando los mamuts iban corriendo en dirección de la trampa se caían. Cuando los cogían los mataban con troncos, huesos, hacha y lanza. (Mayor, 2007)

Ilustración 1. La casa del mamut.

Tomada de: <http://ceipsanjuan.blogspot.com/2007/03/la-caza-del-mamut-adrian.html>

Para cumplir con el objetivo seguro que el equipo requería de inteligencia, astucia, herramientas de calidad por lo tanto es de suponer que existió algún método de trabajo en equipo y división de funciones.

Recuerde que con la escritura inicia la historia del hombre, pues a través de ella se puede conocer la cultura de las primeras civilizaciones.

¡Interesante la historia verdad! ... Sigamos.

1.2. Tiempos antiguos

Continuando con el estudio sobre los orígenes de la administración se presenta en la tabla 1 una síntesis sobre los sucesos más importantes sobre las prácticas administrativas que se originaron en Egipto, Mesopotamia, India y la antigua China, las necesidades de las primeras civilizaciones permitieron crear las prácticas de administración que se fueron perfeccionando en el tiempo.

Analicemos la tabla 1.

Tabla 1. Prácticas de administración

| La administración en | Antecedentes | Cargos desarrollados |
|----------------------|--|---|
| Egipto | Gracias a las bondades del río Nilo permitió que se desarrolle la agricultura, organización de un sistema social, político y administrativo | Ministro, ayudante de cámara, encargado de bodegas, arquitecto real, maestro de ceremonias, perfumero y zapatero. |
| Mesopotamia | Se desarrolló la agricultura, ganadería, manufactura, la industria y las artes. Entre los inventos más destacados están: la escritura, sistema para realizar las transacciones comerciales, pesas y medidas, sistema numérico duodecimal, círculo de cuatro cuadrantes dividido en 360 grados, adoptaron el año calendario dividido en doce meses. | Tejedores, bataneros, tintoreros, ceramitas, carpinteros, constructores de barcos, cerveceros, orfebres, joyeros, escultores, grabadores en marfil y madera, sastres y cirujanos. |
| India | El rey era el amo absoluto cuyo poder estaba reglamentado en el código de Manú y por la clase sacerdotal. La India estaba dividida en estados al mando de gobernadores sometidos al poder central. | Las castas sociales se dividían en: Los brahamanes: médicos, jueces, sacerdotes, poetas tenían todos los derechos y privilegio. Los guerreros o chiatrias de donde salían los reyes y altos funcionarios. Los vasias dedicados a la agricultura, industria y comercio. Los sudras sirvientes y jornaleros. Los parias que venían en último grado no podían habitar en las ciudades. |

| La administración en | Antecedentes | Cargos desarrollados |
|----------------------|--|----------------------|
| La antigua china | Gobierno matriarcal gestionan los principales ejes: provisiones, comodidades, educación, hospitalidad, sacrificios de trabajo, de justicia, deberes militares. La filosofía Confucio tenía como fin modelar los hábitos y el pensamiento del pueblo chino. | |

Adaptado de: Ramírez, C. y Ramírez, M. (2016)

Se puede deducir que de alguna manera las primeras civilizaciones realizaban prácticas administrativas de manera empírica.

A continuación, se presentan los aportes de algunas civilizaciones como Sumeria, Egipto, el Pueblo Hebreo, y la Antigua China que se explican a continuación:¹

- Civilizaciones de los Sumerios. - aparecen 5000 años A.C, el aporte principal es la escritura, esta escritura nace por la necesidad que tenían los sacerdotes de crear registros escritos para rendir cuentas al rey del control de la producción y de los préstamos de la sociedad. Otros aportes fueron la elaboración de diques, canales de riego etc. lo que conlleva analizar la importancia de la administración para dirigir equipos de trabajo muy numerosos.
- Civilización de Egipto. - aparece en los años 4000-2000 A.C, se puede evidenciar una movilización de personal, la historia relata que la pirámide de Keops se construyó con la ayuda de 100000 personas durante 20 años, al contar con un gran número de mano de obra, el constructor debió diseñar una logística muy importante como la movilización y alimentación

de trabajadores, acarreo del granito, aprovechar el clima de verano, para cumplir exitosamente los objetivos. La agricultura y ganadería fue la riqueza principal de los egipcios favorecido por las condiciones geográficas y especialmente por las características del río Nilo.

- El pueblo hebreo. - aparece en el año 4000 A.C fue el pueblo elegido por Dios para marcar en la tierra sus designios, los aportes a la administración se basa en el principio de la disciplina a través de los 10 mandamientos los cuales eran lineamientos de conducta social, además también desarrollaron el liderazgo a través del patriarcado en donde eran la máxima autoridad de los clanes. Practicaron el principio de excepción, de escalar, conceptos de organización y departamentalización.
- La administración en la antigua China. - 4000 A.C Se establece la necesidad de la planificación, organización dirección y control en las organizaciones. La división del trabajo se la puede evidenciar con la construcción de la gran muralla china, desarrollaron la administración pública partiendo de las parábolas de Confucio, su filosofía estaba basada en el pensamiento administrativo que se lo puede entender como dirigir a las personas señalando los lineamientos que se deben seguir. También creía que para mejorar deben aprender a auto administrarse.

Estas civilizaciones realizaban prácticas administrativas que les permitieron obtener ventajas competitivas y satisfacer necesidades de aquella época.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

1.3. Características administrativas de la edad media

Otro tema de especial interés es el período de la edad media se lo ubica en los siglos V y XV de la era cristiana, esta etapa se caracteriza por la participación del señor Feudal, formación de gremios de artesanos y comerciantes, burgos y la organización de la iglesia católica.

Vamos a realizar una lectura del REA: *Guía didáctica Introducción a la Administración. Características administrativas de la edad media*.

Está listo para contestar la siguiente interrogante ¿Cuál fue el aporte de la iglesia católica?

Muy bien, vamos a resumir las características, observe la tabla 2.

Tabla 2. Características administrativas en la edad media

| Características de la edad media | |
|---|--|
| Feudalismo | Señor feudal ejercía su dominio sobre las tierras, aparición de una nueva clase "siervos de la gleba" Un feudo se dividía en: tierras señoriales, censuales y comunales |
| Formación de gremios artesanales y comerciantes | <ul style="list-style-type: none">▪ Predomina la actividad comercial, trabajo doméstico y artesanal.▪ Modelos de organización y distribución de trabajo. En los gremios de artesanos comprendía a los maestros, aprendices y jornaleros. |
| Aparición de los burgos | <ul style="list-style-type: none">▪ El comercio y la artesanía fueron tomando auge y se formaron los burgos o ciudades.▪ Los habitantes de la ciudad se llamaron burgueses y los del campo eran los siervos, campesinos o clientes que vivían en los feudos de los señores, estos tenían influencia sobre los burgueses |

| Características de la edad media | |
|---|--|
| Organización y expansión de la iglesia católica | Después de la caída del imperio Romano la iglesia católica fortaleció su poder en los ámbitos económico, político, cultural y religioso. Sistema centralizado de poder (papa) y extenso. Miembros de la iglesia fueron también señores feudales, ministros y consejeros de reyes en lo político y económico. |

Adaptado de: Ramírez, C. y Ramírez, M. (2016)

¿Qué opina sobre las estructuras organizacionales de aquella época? ¿De dónde proviene el conocimiento?

1.4. Manifestaciones de la administración en la edad moderna y en la época contemporánea

Recuerde que el período de la edad moderna se lo relaciona según algunos historiadores con el descubrimiento de América en 1492 y la revolución francesa en 1789, luego de esta fecha, se la denomina época contemporánea.

¿Cuáles son las características de la edad media?

- El Renacimiento
- La reforma protestante
- La revolución industrial
- La formación de estados nacionales
- Progreso de la ciencia, de la filosofía
- La Revolución Francesa

La época contemporánea se forma con los acontecimientos o hechos ocurridos luego de la Revolución Francesa.

¿Y cuáles son las características de la época contemporánea?

- El cristianismo
- El comercio

El cristianismo y el comercio se los considera como fuerzas que impulsaron al mundo europeo y abrieron paso al mercantilismo.

¿Cómo se define el mercantilismo?

Según Ramírez y Ramírez (2016) definen el mercantilismo como el sistema económico entre naciones y de estas y sus colonias, es decir en los siglos XVI y XVII se desarrolló el comercio exterior, algunos acontecimientos como: descubrimientos geográficos, afirmaciones teóricas sobre la redondez de la tierra, descubrimiento de pueblos provocaron una nueva mentalidad. Los recursos como el oro, la plata y otros recursos potencializaron el comercio y desarrollo de la economía basadas en el dinero. El propósito del espíritu mercantilista era invertir en negocios lucrativos para alcanzar una utilidad, acumular metales preciosos de valor para acumular su riqueza. Este nuevo sistema económico debilitó el sistema de autoridad de la iglesia, las leyes canónicas, formas locales de organización, y del mismo sistema feudal.

Por otro lado, el cameralismo se lo define como el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos administrativos practicados por asesores y funcionarios de gobierno, con el propósito de fortalecer y mejorar la eficiencia del Estado.

1.5. La revolución industrial

Para introducirnos al tema conteste las siguientes preguntas: ¿Qué entendemos por revolución industrial? Y ¿por qué se produjo en Inglaterra?

Ahora bien, la revolución industrial inicia en la edad moderna, que fue un proceso de cambios tecnológicos, económicos y sociales se originó en Inglaterra a finales del siglo XIX, La sociedad atravesó un cambio de la agricultura, la fabricación artesanal a la producción industrial gracias a los avances técnicos como la máquina de vapor lo que conllevo a un cambio radical sobre la concepción del trabajo (Ramírez Cardona y Ramírez, 2016).

Durante la edad media las personas trabajaban dentro de un sistema organizado que se regían por sus propios estatutos, todos se conocían. Los individuos debían seguir una trayectoria, iniciar como aprendices, posteriormente como artesanos y perfeccionarse como maestros. Con la revolución industrial cambió el sistema y los individuos se convirtieron en obreros y tuvieron que ir a trabajar en las fábricas, este cambio brusco se originó por la preferencia de la máquina al trabajo del artesano y la sustitución de la fuerza humana por la de la máquina de vapor.

Ante este escenario aparecieron nuevas formas de producción y utilización del talento humano y estilos de dirección, las máquinas eran utilizadas en ciertas y tareas y en el resto necesitaban de una gran cantidad de obreros que se contrataban indiscriminadamente entre hombres mujeres y niños.

Algunos de los conflictos que se suscitaron durante la revolución industrial fueron especialmente en la organización y racionalización del trabajo y en la dirección de las empresas (Ramírez Cardona y Ramírez, 2016).

Con el desarrollo industrial se formó la clase capitalista o burguesa, poseedora del dinero y de los medios de producción. Los burgueses se convirtieron en banqueros, dueños de talleres, fábricas y monopolios mercantiles.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

La clase obrera se formó con los campesinos desalojados, habitantes de las ciudades que antes trabajaban en sus talleres y las personas que tuvieron que buscar trabajo en las fábricas para subsistir.

Durante el siglo XIX y principios del XX se originó la lucha de clases, debido al exceso de mano de obra, hubo explotación al trabajador entre ellos: hombres, mujeres y niños, bajos salarios, jornadas excesivas de trabajo, condiciones inhumanas de trabajo, castigos corporales, violación de los derechos humanos. Para hacer frente a este escenario los trabajadores tuvieron que agruparse y en 1796 se formó en Silafix el Sindicato de los Trabajadores de Tejidos de Lana, para intimidar a las industrias; esto conllevó a los gobiernos a dictar leyes para prohibir los sindicatos.

Tomando como base las diferencias entre obreros y patronos, aparecen las grandes ideologías liberales y socialistas. La ideología burguesa liberal predica que todo hombre debe tener el derecho a utilizar su capital para las actividades que a bien tenga. Y la ideología del socialismo predicaba el hundimiento del sistema capitalista.

¿Por qué existieron estas diferencias?, lo invito a realizar una lectura de este tema.



Actividad de aprendizaje recomendada

Comprendido el tema, es necesario que realice las siguientes actividades que le ayudarán a fortalecer los conocimientos adquiridos:

- Actividad 1: Realice una síntesis sobre la historia de la administración, para realizar esta actividad se sugiere.
 - Realizar una lectura exhaustiva del tema, considere el REA: Guía didáctica Introducción a la administración como texto base para esta actividad.
 - Identifique las ideas principales, recuerde que deben ser generales, y son la base para identificar las ideas secundarias.
 - Las ideas deben ser coherentes y guardar un orden
 - Para redactar la síntesis es necesario elaborar un párrafo introductorio, un párrafo de desarrollo y finalmente conclusiones.
- Actividad 2: Complete el siguiente crucigrama que abarca temas sobre los sucesos más importantes de la revolución industrial.
 - Visualice comprensivamente el [siguiente REA](#)
 - Realice una lectura sobre el tema
 - Ingrese al EVA y complete el crucigrama. [Ver actividad.](#)
 - Retroalimente los temas que considere pertinente

¹ Ramírez, C., y Ramírez, M (2016) Fundamentos de Administración. Bogotá. Ecoe ediciones pp. 88-99

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



Semana 2



Unidad 1. Enfoques clásicos de la administración

Los enfoques clásicos de la administración, se los conoce también como: escuela científica o escuela clásica de la administración, están conformadas por dos teorías: teoría de la administración científica y la teoría general de la administración, sus estudios tenían como propósito mejorar la eficacia del trabajo de las organizaciones y colaboradores.

Es importante referir que la escuela clásica de la administración es el cuerpo de principios, teorías, postulados que se vienen estudiando, toman como base las investigaciones de: Taylor y Fayol y grupo de sus seguidores.

1.6. La administración científica de Taylor

Sabías que...

Frederick Winslow Taylor se lo considera como el padre de la administración

¿Quién fue Taylor? Taylor ingeniero y economista estadounidense, pionero en la organización científica del trabajo cuyo propósito era alcanzar la eficiencia organizacional realizó investigaciones sobre el trabajo de los obreros vs las relaciones que tenían con los patrones, los resultados fueron: deficiencia en la organización de trabajo,

desaprovechamiento de la maquinaria, desperdicio de la mano de obra, bajo rendimiento de los operarios. Ante estas debilidades propuso un nuevo método para mejorar las técnicas de fabricación, así como el uso de las herramientas, este material sirvió de base para la elaboración de las obras: "Administración de talleres" y "Principios de administración científica", que constituyen uno de los fundamentos de la administración moderna.

¿Pero...Cuáles fueron las ventajas que poseía Taylor que le permitió tener una visión amplia de las organizaciones? Su experiencia como obrero, compañero y capataz de los trabajadores permitió desarrollar habilidades para identificar las diferencias entre un trabajador entrenado de uno que no lo era, concluyó que la especialización ayuda a la organización para mejorar la eficiencia porque un obrero entrenado mejora la producción.

¿Qué opina usted sobre esta teoría?

Otras investigaciones analizaban los movimientos que realizaban los obreros para ejecutar una tarea, el resultado demostró que mientras mejores métodos aplicaran los resultados eran más favorables en términos de eficiencia.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Es sustancial recordar que en su obra "Principios y Métodos de Gestión Científica" (1911) Taylor sostiene que El objeto principal de la administración ha de ser: asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. Este postulado quiere decir que el fin de la administración es buscar la excelencia empresarial generando una cultura de prosperidad.

Por lo tanto, la máxima prosperidad del patrón junto con la máxima prosperidad del obrero deberían ser los dos objetivos directores de la administración. ¿Qué opina usted al respecto? ¿Será posible igualar los intereses del patrón vs los obreros?

Ahora vamos a analizar los postulados y principios de Taylor

1.6.1. Postulados y principios de la administración científica de Taylor

Recuerde que los postulados toman como base el fin de la administración que consiste en lograr el máximo beneficio para patronos y trabajadores, por lo tanto, formuló una serie de recomendaciones llamados postulados (Taylor, 1911).

¿Cuáles son las ideas centrales de cada postulado? La planeación, capacitación del personal, motivación, el control y distribución del trabajo son esenciales para mantener un ambiente de armonía entre patrono vs trabajador.

Tabla 3. Postulados y principios de Taylor

| Postulados | Principios |
|--|--|
| Aplicar los métodos racionales en las operaciones y procesos | Estudio y sistematización de los conocimientos |
| Plan de dirección y racionalización de trabajo | Selección científica de los trabajadores |
| Los salarios deben establecerse con base en un mejor funcionamiento de la empresa. | Adiestramiento y capacitación del trabajador |

| Postulados | Principios |
|---|--|
| Mínimo consumo de esfuerzo humano y material | Creación de un ambiente de cooperación mutua |
| Separación entre el trabajo intelectual y manual | División de la responsabilidad entre la dirección y los trabajadores |
| El trabajo debe ser previamente programado | Supervisión especializada |
| La dirección debe aplicar la teoría científica de la administración | |
| Los jefes deben supervisar el número adecuado de operarios | |
| Las relaciones con los trabajadores deben hacerse de manera científica, no por amistad y sentimientos únicamente. | |
| Los incentivos económicos deben realizarse en base a la calidad y cantidad de las labores realizadas. | |

Adaptado de: Ramírez, C. y Ramírez, M. (2016)

1.6.2. Estudios de tiempo y movimiento

Los estudios de tiempo y movimiento son las mediciones que se realizan en cuanto al tiempo que una persona o una máquina gasta para realizar una operación y, en cuanto a los movimientos que es necesario ejecutar para el desarrollo de la misma operación, sean estos del cuerpo humano o de sus miembros o de los diversos componentes de una máquina.

Partiendo de esta definición conteste la siguiente interrogante:

¿Cuál es la importancia de los estudios de tiempo y movimiento?

La importancia radica en que las organizaciones que aplican la administración científica programan las actividades para lograr la mejora continua. Por lo tanto, esta investigación cubre dos etapas: el diagnóstico y análisis y formulación de los nuevos métodos.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

El estudio de tiempo y movimiento, constituyen una de las principales funciones del departamento de producción en una industria, también se los conoce como organización y métodos estos son básicos para la modernización de procesos, utilización y mantenimiento de equipo, medición de la producción, simplificación del trabajo, capacitación de personal, mejoramiento de las instalaciones y utilización de espacios, etc.

1.6.3. Seguidores de Taylor

Para facilitar la comprensión se ha diseñado la siguiente tabla en la que resume los aportes más relevantes de cada seguidor.

Tabla 4. Seguidores de Taylor

| Nombres | Aportes |
|-----------------------------------|---|
| Henry Laurence Gantt (1901) | Trabajo, incentivos y utilidades y organización para el trabajo. Inventó las Cartas de Gantt |
| Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) | Perfeccionó la simbología para representar las operaciones. Realizó análisis acerca de la fatiga Productividad Estudios de tiempo |
| Harrington Emerson (1853-1931) | Propuso un compendio de postulados que se conocen como los doce principios de la eficiencia El concepto de Staff |
| Henry Ford (1841-1925) | Organización de la producción en cadena, establecimiento de un salario mínimo, los empleados se convirtieron en accionistas, jornada de 8 horas, planes de venta, asistencia técnica y estrategias comerciales Integración vertical y horizontal |
| Peter Drucker | Estudia el trabajo humano, la gerencia científica |

Adaptado de: Ramírez, C. y Ramírez, M. (2016)

Es necesario recalcar que a pesar que el Taylorismo ha sufrido fuertes críticas y es hoy en día un tema de análisis, se aprecia que la administración científica se expande y se complementa con otras ciencias como por ejemplo la gerencia por objetivos.

1.7. La administración industrial, general o clásica de Henri Fayol

Henry Fayol ingeniero en minas salvó de la ruina a una empresa metalúrgica de Francia, aplicó un método de administración denominado Administración Positiva llamada también Científica o Experimental.

Para el autor, los procedimientos administrativos eran muy importantes porque, permitían identificar y solucionar problemas del diario vivir. Por lo tanto, la teoría de Fayol parte de un modelo de estructura funcional, que sostienen que las actividades de las empresas se pueden agrupar de esta manera (Fayol, 1979):

1. Operaciones técnicas
2. Operaciones comerciales
3. Operaciones financieras
4. Operaciones de seguridad
5. Operaciones de contabilidad
6. Operaciones administrativas

Las operaciones administrativas (las del sexto grupo) fueron la base para elaborar una definición sobre administración: Administración se la denomina al proceso administrativo para planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar una organización.

1.7.1. Principios de la administración de Fayol

Para Fayol las funciones del sexto grupo "Las administrativas" las consideraba como el cuerpo social de la empresa porque se gestiona el recurso humano y sostenía que para alcanzar el buen funcionamiento es necesario establecer una serie de principios, como:

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

1. Principio de la división del trabajo. - La especialización de funciones permite mejorar el rendimiento en las tareas asignadas, también contribuye a la asignación de responsabilidades.
2. Principio de Autoridad. - La autoridad consiste en la facultad de mandar y en el derecho de ser obedecido. La facultad de mando tiene dos fuentes: la legal inherente a la función y la personal, la cual se deriva de la inteligencia, juicio, valor, moral y aptitud de mando del jefe. Todo jefe debe poseer la autoridad legal y personal, o sea el liderazgo ya que es un complemento importante para la buena gestión.
3. Principio de disciplina. - es el respeto y la obediencia a las normas establecidas.
4. Principio de unidad de mando. – un colaborador debe tener claridad sobre quien es su jefe y ante cual debe responder. Para Fayol un trabajador debe responder a un solo jefe.
5. Principio de la unidad de dirección. - los objetivos de la empresa deben ser coherente a su filosofía.
6. Principio de la subordinación del interés particular al interés general. - Los intereses individuales de los trabajadores no deben prevalecer a los de la empresa.
7. Principio de la remuneración del personal. – La remuneración debe ser equitativa y satisfactoria para quien la recibe como para quien la otorga.
8. Principio de centralización y descentralización. – la centralización y descentralización no constituyen modos de administrar, son formas de racionalización del trabajo.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

9. Principios de jerarquía. – la serie de jefes constituye una cadena a través del cual ascienden o descienden las comunicaciones formales de la empresa.
10. Principio de orden. – se relaciona con la buena presentación física de los lugares de trabajo, el aseo y ubicación funcional del personal. También es importante el orden social.
11. Principio de equidad. – es la combinación de la generosidad y justicia. La justicia se relaciona con el cumplimiento de los convenios y la equidad depende en la forma de interpretar los convenios descritos.
12. Principio de estabilidad del personal. – la estabilidad de los trabajadores es lo más conveniente en la medida de lo posible. La frecuente rotación del personal, trae problemas en el rendimiento del trabajo y deteriora la motivación del trabajador.
13. Principio de iniciativa. - es la capacidad de concebir ideas y ejecutarlas, por lo que se requiere de un buen liderazgo que inspire en generar iniciativa entre los colaboradores.
14. Principio de la unión del personal o espíritu de cuerpo. – el trabajo en equipo constituye la mayor fuerza de una empresa. Es necesario contar con un buen liderazgo para mantener la unión.

Considerando la importancia del administrador para ejecutar las tareas, es importante que reúna las siguientes características:

- Salud y vigor físico
- Inteligencia y vigor intelectual
- Cualidades morales
- Cultura
- Conocimientos administrativos
- Conocimiento de las operaciones empresariales

1.7.2. Seguidores de Fayol

Los aportes de Fayol se han enfocado en analizar la estructura y funcionamiento de la empresa, como organismo social. Fue seguida, ampliada y complementada por:

Tabla 5. Seguidores de Fayol

| Nombres | Aportes |
|------------------|---|
| James D. Mooney | Principios de administración: Coordinación. – la organización es importante para lograr el objetivo común. Escala. – línea de autoridad, incluye liderazgo, delegación y descripción de funciones. Funcionalismo. – identificar el propósito de cada función. asesoría del funcionamiento. - asesoría para la toma de decisiones en la empresa, con el fin de acertar a la mejor. |
| Lindal O. Urwick | Propuso cuatro principios: Especialización deben ser realizadas por personal staff. Autoridad. – la autoridad de ser reconocida y conocida por todos los miembros de la organización. Amplitud administrativa. – cada superior debe tener un número máximo de subordinados. Debe velar por la supervisión y relaciones en el grupo. El número de subordinados dependerá del nivel en la organización. Definición. - las responsabilidades y derechos deben ser definidos, escritos y comunicados por todo el personal de una empresa. |
| Henry Nils | Sostenía que los principios de administración eran importantes para las empresas, pero que todos no eran aplicables a todos los casos. División del trabajo, unidad de mando, dirección, subordinación, remuneración, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, espíritu de equipo. |
| Leonard White | Explicó sobre la organización lineal y funcional, línea staff y comisiones |

Fuente: Ramírez, C. y Ramírez, M. (2016)

Elaborado por: Chamba L. (2020)

Para finalizar, en el estudio de la teoría científica de Taylor el propósito consistía en mejorar la eficiencia en la organización y

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

ejecución de tareas o actividades, lo que conllevó a estudiar los tiempos y movimientos de las tareas; dejando de lado la importancia del ser humano, se vulneraron sus derechos.

Por otra parte, la teoría clásica de Fayol fue empírica se basó en la experiencia y dejó de lado la comprobación científica, así como las relaciones informales de trabajo.



Actividad de aprendizaje recomendada

Los aportes de Taylor y Fayol fueron la base para continuar con nuevas investigaciones que han dado origen a escuelas administrativas modernas. Familiarizados con los contenidos, es necesario que realice las siguientes actividades que le ayudarán a fortalecer los conocimientos adquiridos:

- Actividad 3: Diseñe un mapa mental sobre los aportes de Taylor y Fayol, para realizar esta actividad se sugiere:
 - Realice una lectura del tema puede apoyarse en diferentes fuentes bibliográficas como: REA Guía Introducción a la Administración, textos alternos o artículos científicos.
 - Ubique la idea principal
 - Organizar los subtemas
 - Desglose los subtemas
 - Utilice colores para una mejor visualización

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



Semana 3



Unidad 1. Modelos y escuelas de la teoría administrativa

En esta semana nos proponemos exponer los nuevos desarrollos, enfoques, y tendencias actuales de la administración, llamadas escuelas. Estas aparecen a partir de los aportes de Taylor (1919) y Fayol (1921) es decir, a partir de la escuela clásica. Es importante explicar que el término "escuela" significa el conjunto de enseñanzas y teorías sobre un campo del ser humano que en este caso es el campo de la administración. Las nuevas ciencias como la psicología, la informática y la cibernetica, han contribuido a nuevas caracterizaciones del fenómeno administrativo y han dado origen a conceptualizaciones y enfoques prácticos sobre planeación, organización, dirección, coordinación y control del trabajo.

Familiarizados ya con el tema vamos a empezar con el estudio de la escuela humanista.

1.1. La escuela de las relaciones humanas o escuela humanista

Sabías que...
las escuelas derivadas de las relaciones humanas son: escuela del comportamiento, conductual y desarrollo organizacional.

Esta escuela se caracteriza por la importancia que se le da al estudio del factor humano en la administración, mientras Taylor (1919) y sus seguidores se preocupaban por la organización y la racionalización del trabajo otros autores realizaron investigaciones que los llevaron a concluir que el rendimiento del trabajo no es solo materia de organización y racionalización, sino se originan por problemas de motivación del trabajador y de satisfacción y entusiasmo

personal. La teoría de las relaciones humanas se originó por el estudio del hombre, de sus motivaciones, de sus necesidades, y de sus expectativas individuales y sociales. Esta teoría enfatiza que el factor humano es el recurso más importante de toda empresa.

La escuela humanística inicia con investigaciones realizadas por educadores, filósofos, sicólogos y humanistas con todo esto se originan nuevos estudios que dan comienzo a nuevos campos del saber, como por ejemplo Psicología y la sociología industrial cuyas investigaciones se basaron en el comportamiento del trabajador y de los grupos humanos (Hernández y Rodríguez, 2006; Ramírez, 2016).

También se analizó el proceso de la administración de talento humano que se enuncia a continuación:

- Proceso de reclutamiento y selección
- Proceso de motivación, orientación, capacitación y desarrollo del personal
- Proceso de análisis de los factores del trabajo que influyen en el funcionamiento psíquico y fisiológico del ser humano.
- Proceso de estudio y prevención de accidentes

- Proceso de remuneración e incentivos

Los estudios también se basaron en las características de la personalidad del trabajador y de los aspectos sociales del mismo, cuya hipótesis era que la personalidad y sociabilidad influyen en la productividad.

¿Quiénes son los principales autores de esta escuela? Pues bien, tenemos a:

- Ordway Tead (1918). - autor de dos obras "Instintos en la industria" y "El arte de dirigir".
- Mary Parker Follet (1942). - los estudios le permitieron concluir que la motivación y el liderazgo juegan un rol importante en la productividad.
- George El ton Mayo (1932). - autor de la obra "Los problemas humanos en la civilización industrial", también se lo vincula con el experimento a lo que se conoce como experiencia de Hawthorne.
- Chester Barnard (1938). -propuso una teoría acerca de la cooperación humana dentro de la organización.

A manera de síntesis, es importante recordar algunos datos trascendentales de la escuela humanista:

- La influencia del grupo de trabajo es el principal factor determinante de actitudes y comportamientos del trabajador.
- El nivel de productividad está relacionado con: clima social, participación e integración del trabajador.
- Especial atención a los aspectos informales.

Continuemos con el estudio de la siguiente escuela...

1.2. La escuela behaviorista o del comportamiento administrativo

Esta escuela se caracteriza por sostener que, en un grupo humano vinculado por relaciones de trabajo, se puede distinguir un determinado comportamiento, influido por dos factores principales: el nivel cultural de las personas que conforman el grupo y el estilo de dirección que reciben.

A mayor nivel cultural son mayores las exigencias de las personas, ¿Qué quiere decir este enunciado? Una persona con un mayor acervo cultural es más exigente con las necesidades insatisfechas por lo tanto se necesita ciertos requisitos como tacto y racionalidad para establecer una comunicación.

Autores como Herbert Alexander (1947), Mc Gregor (1960) y Abraham Maslow (1943) han aportado en esta escuela con teorías como: Teoría X y la teoría Y, pirámide de necesidades, sistemas de administración, tipos de supervisión, comunicación e interacción empresarial, comportamiento organizacional incentivos al empleado.

La escala de las necesidades humanas

En la escala de necesidades de Abraham Maslow (1943), el autor afirma que mientras se satisfacen las necesidades fisiológicas como alimentación, descanso, etc., los seres humanos desarrollan necesidades más elevadas como seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización. Las necesidades más altas ocupan nuestra atención solo cuando se satisfacen las necesidades más inferiores.

¿Cuál es la pirámide de las necesidades de Maslow (1943)?



Ilustración 2. Pirámide de Maslow

Adaptado de: Ramírez, C. y Ramírez, M. (2016)

Cómo se puede observar en la ilustración 2, la pirámide está conformada por cinco niveles ordenados jerárquicamente según las necesidades humanas; conforme se satisfacen las necesidades básicas como: respiración, descanso, alimentación los seres humanos desarrollan necesidades más elevadas como seguridad, afiliación, reconocimiento u autorrealización.

Estilo de dirección

El estilo que se utiliza para administrar el talento humano origina un comportamiento dentro del grupo, que puede ser positivo o negativo; consecuencia del grado de motivación de los empleados. En la siguiente tabla se describe las causas según el grado de motivación.

Tabla 6. Causas según el grado de motivación

| Baja motivación | Motivación intermedia | Alta motivación |
|-------------------|-----------------------|--------------------|
| Insatisfacción | Resignación | Satisfacción |
| Apatía | Rutina | Entusiasmo |
| Deslealtad | Conductas escondidas | Lealtad |
| Deficiencia | Mediocridad | Eficiencia |
| Trabajo mal hecho | Trabajo regular | Trabajo de calidad |

Adaptado de: Ramírez, C. y Ramírez, M. (2016)

Según Douglas McGregor (1960) afirma que las organizaciones aplican diversos estilos de dirección, entre los más importantes están: el estilo tradicional de administración o teoría X y el estilo innovador de administración o teoría Y.

Para finalizar este tema se considera que la escuela behaviorista argumenta que la motivación en el trabajo depende de dos factores: primero el nivel cultural de los empleados y segundo la forma de dirigir la organización. A diferencia de la escuela humanista, esta se interesa más porque el hombre se sintiera bien con lo que realizara motivo por el cual se empezó a investigar la satisfacción de sus necesidades, motivación y contribución para la organización.

1.3. La escuela estructuralista teoría de las organizaciones

Ya hemos estudiado las escuelas de las relaciones humanas y la behaviorista, en esta ocasión analizaremos la escuela estructuralista esta se enfoca en los elementos y estructura de las organizaciones.

La organización ya sea pequeña, mediana o grande está integrada por individuos, por consiguiente, el trabajo en equipo es indispensable para alcanzar los objetivos propuestos, así como la coordinación de los recursos.

Estas empresas tienen ciertos elementos en común como:

- Individuos que crean relaciones de trabajo
- Objetivos en común
- Estructura formal
- Ejecución de procesos administrativos

James Burnham (1941) sostiene que las empresas están constituidas por administradores o gerentes, responsables del éxito o fracaso de la misma. Por lo tanto, para dirigir una organización es de vital importancia identificar la estructura, conocer cómo funciona y cómo actúa con el medio que lo rodea. A esta relación se la denomina desarrollo organizacional.

Por otro lado, Max Weber (1922) autor que ha influido en la teoría estructuralista sostiene que la distribución y racionalización del trabajo humano es el factor que da origen a una estructura organizacional denominada burocracia y los empleados que la conforman se los conoce como burocracia pública o privada.

Max Weber (1922) sostiene que la burocracia se caracteriza por lo siguiente:

- Se rige por normas estrictas.
- Funciona con base en la división del trabajo y la clasificación de cargos
- Busca la eficiencia mediante la aplicación de normas técnicas
- La especialización y la profesionalización son indispensables
- Generalmente quien administra una empresa no es el dueño de la misma
- La organización burocrática es jerarquizada

El desarrollo organizacional y cambio estratégico

La organización se ve influenciada por factores internos y externos los cuales deben ser identificados, analizados y controlados. Para responder a las necesidades del entorno apareció la Teoría del Desarrollo Organizacional que puede asemejarse con el cambio estratégico porque su propósito consiste en planificar los cambios que es necesario introducir en la organización.

Esta escuela considera a la organización como un ser vivo, que evoluciona y la que atraviesa por varias etapas:

- Creación
- Normalización
- Burocratización
- Crítica y autoanálisis

Los sicólogos investigaron el comportamiento de los grupos según cada fase de evolución de la empresa, mediante una técnica denominada Training Laboratory cuya finalidad era mejorar las relaciones del grupo de trabajo, esta técnica también se la conoce como Grupos T.

1.4. La escuela de sistemas

Algunos autores denominan a los sistemas como un conjunto de partes ordenadas que trabajan en relación para lograr un objetivo común.

Por ejemplo: un teléfono celular es un sistema que está conformado por: carcasa, batería, software, etc. La finalidad principal de este sistema facilitar la comunicación.

Ahora usted, proponga otro ejemplo de sistema... Muy bien vamos avanzando.

Clasificación de los sistemas

El autor del texto básico Ramírez y Ramírez (2016) explica que los sistemas se pueden clasificar según su razón de ser en:

1. Dinamismo
2. Dependencia
3. Capacidad de comunicarse e interactuar con el exterior
4. En razón de su naturaleza.

Dinamismo

- Estáticos. Aquellos que no se modifican con la influencia de su medioambiente. Ejemplo la estructura de un edificio
- Dinámicos. Son aquellos que cambian constantemente por la influencia de factores internos o externos, es relativa porque depende del período de tiempo definido para el análisis del sistema. Ejemplo una empresa o la tierra.
- Homeostáticos. Son aquellos sistemas que reciben cierto límite de capacidad de autorregulación. Ejemplo un reloj que funciona gracias a su batería

En relación de su dependencia

- Sistemas dependientes. Como su nombre lo dice son sistemas que dependen de otros y no pueden funcionar por sí mismo. Por ejemplo, un celular sin batería no puede funcionar.
- Sistemas interdependientes. Son sistemas que dependen el uno del otro. Por ejemplo, las organizaciones administrativas.

En razón de su capacidad para comunicarse e interactuar con el exterior

- Sistemas abiertos. Son aquellos que reciben amplia y variada información. Por ejemplo, una biblioteca.
- Sistemas cerrados. Tienen la capacidad reducida para recibir información e interactuar con el medio ambiente. Por ejemplo, un televisor.

En razón de su naturaleza

Sistemas naturales. Son aquellos que existen sin intervención del hombre. Por ejemplo, un río.

- Sistemas sociales. Son aquellos formados con la intervención del hombre. Por ejemplo, la creación de un partido político.
- Sistemas artificiales. Inventados por el hombre. Por ejemplo, un tren.
- Para fortalecer esta sección proponga un ejemplo por cada tipo de sistema.

Niveles de desarrollo de los sistemas

Los niveles de desarrollo de esta clasificación son prácticos, siempre y cuando se consideren las siguientes características:

- Primer nivel se refiere a la estructura
- Segundo nivel a la dinámica

Tercer nivel los mecanismos de autocontrol

- Cuarto nivel autonomía relativa de su funcionamiento
- Quinto nivel características de los sistemas biológicos
- Sexto nivel capacidad de los sistemas que tienen movimiento por sí mismo.

- Séptimo nivel capacidad de un sistema de conocerse a sí mismo.
- Octavo nivel los sistemas sociales
- El noveno nivel los sistemas trascendentales

Aplicación de la teoría de sistemas a la administración

Se utilizan los modelos para representar a la organización de una manera gráfica que facilite la interpretación e interacción entre los diferentes factores. Por lo tanto, estos modelos pueden ser variados y su aplicación depende de las cosas y características que se deseé interpretar.

Por ejemplo, los modelos de:

- Escala
- Analógicos
- Matemáticos
- Físicos

En la administración se utilizan los modelos para representar las estructuras organizacionales y sistemas operativos, estos diseños son de gran utilidad porque facilitan el análisis de la información de las organizaciones.

Funcionamiento de los sistemas administrativos

Analizada y comprendida la información sobre los sistemas, es importante identificar los siguientes elementos que conforman un proceso completo y cíclico de un sistema administrativo:

- Demanda (entradas)
- Proceso (dinámica)
- Producto (bienes)
- Satisfacción (salidas)

Mac Gregor (1960) definía a la organización como un conjunto de subsistemas como el individuo, organización formal e informal, tipo de gerencia, el medio físico que son parte de un gran sistema llamada organización.

Conforme iba evolucionando el estudio sobre los sistemas, surgió una nueva ciencia la Cibernética tema de trascendental importancia que analizaremos a continuación.

La cibernética y los sistemas

Cibernética significa ciencia que estudia los sistemas es decir la forma en la que los sistemas más evolucionados se autogobiernan y controlan. Esta ciencia ha contribuido al desarrollo de los sistemas electrónicos como las computadoras y en el ámbito administrativo es indispensable que los subsistemas tengan un mayor grado de autogobierno y de auto control (Ramírez, 2016).

1.5. La escuela de administración por objetivos

La administración por objetivos conocida también como administración por resultados o administración por metas es un modelo de gestión, autores como Peter Drucker (1954) fue uno de los primeros en socializarla, él propuso que las organizaciones deberían establecer objetivos y medir los resultados para evaluar el rendimiento de la organización. En Estados Unidos George Odiorne, en Gran Bretaña John Humble así como Odiorne, Batten, Drucker, Humble, Mahler, Miller, Wickstrom y Valentine son los principales investigadores que han aportado en el desarrollo de este tema (Reddin, 2012).

Este modelo permite que los gerentes, jefes departamentales determinen qué objetivos generales y particulares se proponen

alcanzar, por lo tanto, es necesario que las metas personales tengan armonía con las metas empresariales.

Los principales elementos comunes en los sistemas de APO son:

- Fijación conjunta de objetivos según cada puesto
- Medición y control de los objetivos
- Mayor compromiso de los jefes departamentales y de gerencia

El proceso de APO se muestra en la siguiente figura:



Ilustración 3. El proceso de la APO

Adaptado de: Rue, L. y Byars, L. (2006)

Para mejorar la comprensión del tema, se explicará cada fase de la APO, tomando como referencia lo enunciado por (Rue & Byars, 2006) que menciona que:

Establecimiento de metas

Para establecer las metas en APO se utiliza el enfoque de cascada, se establecen los objetivos desde arriba hasta abajo con el fin de crear una jerarquía integrada de objetivos en toda la organización, también es necesario contar con la participación de todos los niveles jerárquicos para crear conciencia de las metas y la importancia del rol del empleado en la organización de esta manera se puede mejorar la motivación y por ende el rendimiento en el puesto

Planeación de la acción

Los pasos a seguir para la elaboración de un plan de acción son:

- Determinar las actividades necesarias para lograr el objetivo propuesto.
- Determinar las sub actividades para el logro de las actividades principales.
- Asignar la responsabilidad principal para cada actividad y subactividad.
- Estimar los requerimientos de tiempo necesario para completar cada actividad y subactividad.
- Identificar los recursos adicionales requeridos para cada actividad y subactividad.

Autocontrol

Después de establecer las metas y desarrollar el plan de acción, se le permite a cada individuo lograr sus metas a su manera a través del esfuerzo y habilidad. Los niveles superiores deben proporcionar los recursos y apoyo necesario para la ejecución de las actividades en pro de garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Es necesario crear un ambiente motivacional por lo que se sugiere la utilización de la Teoría Y de Mc Gregor, además la APO apela a las necesidades de orden más alto en la jerarquía necesaria de Maslow y proporciona los factores motivacionales en la teoría de la motivación y mantenimiento de Herzberg.

Revisiones de progreso periódicas

Las revisiones periódicas son un ingrediente esencial de la APO, la retroalimentación personal se proporciona en el rendimiento real al compararla con el rendimiento planeado, la retroalimentación sirve de base para mejorar y aumentar el rendimiento individual.

Implementación de la APO

George S. Odiorne (1977) presentó tres enfoques para implantar la APO dentro de una organización: autoritario, persuasión y educación.

Autoritario. - la alta dirección decide implementar la APO da órdenes y los empleados deben ejecutar.

La persuasión. - comprende un exceso de entusiasmo del proceso de administración de la APO sin comunicar un entendimiento claro del tiempo, esfuerzo y compromiso requerido.

La educación. - es el método de mayor éxito para instalar la APO, comprende la comprensión de factores como la estructura del poder, la forma de organización, sistemas de recompensa, estructura organizacional y clima organizacional total.

La APO presenta tres requisitos mínimos:

1. A los trabajadores se les evalúa por los resultados
2. Los objetivos individuales se conocen con anticipación
3. Los objetivos individuales se establecen entre el superior y subordinado

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

1.6. La escuela matemática de la administración

Partiendo del rol principal de los administradores que es la toma de decisiones, es necesario contar con información relevante, motivo por el cual la matemática es indispensable, es así que la lógica y el cálculo se utilizan en la planeación y programación de las actividades y son la base para la toma de decisiones.

La escuela de la matemática está formada por autores e investigadores como: Herbert A. Simon, Igor H. Ansoff, Leonardo Arnoff, West Churchman y Kenneth Boulding, estos autores utilizaron ecuaciones matemáticas, así como la investigación de operaciones para resolver problemas administrativos, hoy en día se utilizan en: econometría administrativa, programación administrativa, en el estudio y análisis de colas, en la elaboración de gráficas, probabilidades entre otros (Ramírez, 2016).

¡Estimado estudiante, ha finalizado el estudio de la primera unidad, felicitaciones!



Actividad de aprendizaje recomendada

- Tarea 4: Relacionar cada escuela de la administración con el objetivo principal. Para realizar esta actividad se sugiere:
 - Realizar una lectura sobre las escuelas de la administración, tome la guía didáctica como herramienta principal.
 - Identifique el objetivo principal y aportes
 - Realice la actividad interactiva que se encuentra en el EVA. [Ver actividad.](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

- Tarea 5: Mida su nivel de conocimientos sobre los contenidos de la unidad 1, conteste la autoevaluación que se encuentra al final de la guía didáctica, luego realice la retroalimentación que los temas que cree conveniente.

Ahora, ya conoce muchas temáticas nuevas, es momento de demostrar lo aprendido.

La actividad recomendada es una evaluación formativa, por lo tanto, estará habilitada desde el inicio del ciclo académico. Se sugiere en la medida de lo posible dar cumplimiento a la planificación para cumplir exitosamente con esta actividad que le ayudará a fortalecer los conocimientos adquiridos. [Ver actividad.](#)



Autoevaluación 1

Examine las siguientes preguntas y seleccione la opción que considere correcta.

1. ¿Se dice que sin el Nilo Egipto no hubiese existido, por qué?
 - a. El río Nilo permitía identificar la época de siembra, de no ser así la tierra permanecería estéril. De ahí su riqueza por el agua y alimentos necesarios para sobrevivir.
 - b. Todas las construcciones las hacían con el barro formado en las orillas del Nilo
 - c. El Nilo les proveía de materiales estratégicos utilizados en las guerras.
2. Identifique algunas antiguas civilizaciones que aportaron al desarrollo de la administración.
 - a. Sumeria, Argentina, Polonia
 - b. Sumeria, Egipto, Afganistán
 - c. China, Sumeria, Egipto
3. ¿Qué es el mercantilismo?
 - a. Sistema económico que enfatiza el comercio entre naciones y entre éstas y sus colonias
 - b. Sistema económico cuyo afán era servir a la sociedad
 - c. Conjunto de técnicas y métodos administrativos practicados por

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Lea con atención cada uno de los enunciados, y seleccione V para verdadero o F para falso según corresponda.

4. () Taylor desarrolló una teoría denominada "Principios de Gestión científica"
5. () Taylor creía que los principios administrativos eran aplicables a todas las empresas.
6. () La teoría de Fayol parte de un modelo estructural como: operaciones técnicas, comerciales, financieras etc.
7. () Las operaciones administrativas son: planeación, organización, dirección y control y coordinación.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Identifique el objetivo de cada escuela de la administración

| | |
|--|--|
| 8. Escuela de las relaciones humanas | 9. Escuela estructuralista |
| Objetivo: importancia que se le da al factor humano en la administración. | Objetivo: se enfoca en los elementos y estructura de las organizaciones. |
| 10. Escuela behaviorista | 11. Escuela de sistemas |
| Objetivo: Sostiene que, en un grupo humano vinculado por relaciones de trabajo, se puede distinguir un determinado comportamiento, influido por dos factores principales: el nivel cultural de las personas que conforman el grupo y el estilo de dirección que reciben. | Objetivo: Está compuesto de elementos ordenados que interactúan entre sí para alcanzar un fin común. |

Ir al solucionario

Ahora es momento de verificar si sus respuestas fueron correctas, por favor revise el solucionario que se encuentra al final de esta guía didáctica y realice retroalimentación de los contenidos que considere pertinentes.

¡Felicitaciones! con éxito hemos terminado esta unidad.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Resultado de aprendizaje 2

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 4

En esta semana abordaremos el entorno en el que se desenvuelven las empresas, para ello se consideran las variables internas y externas que influyen en las organizaciones y sirven como insumos para que la alta dirección tome las decisiones en pro de garantizar el éxito empresarial.

Es importante enfatizar que las variables internas o externas son elementos que se encuentran dentro o fuera de la organización, por lo tanto, pueden aportar o impedir el normal desarrollo de una empresa. Por lo expuesto es trascendental que la empresa cuente con información real para hacer planes estratégicos en beneficio de la organización.



Unidad 2. La organización y su entorno

Estimado estudiante en esta unidad vamos a estudiar el contexto en que se desenvuelven las empresas, para ello es importante empezar con nociones generales sobre empresa, clasificación y propósito. Seguido se analizarán las variables internas y externas que conforman el entorno las mismas que deben ser gestionadas estratégicamente en pro de garantizar el éxito en la administración de la organización.

¡Iniciemos!

2.1. Empresa

Este tema no se encuentra disponible en el texto básico por lo que se ha considerado algunas referencias bibliográficas.

¿Qué es empresa?, definir este concepto es muy complejo, porque se puede presentar diversos enfoques: económico, jurídico, filosófico, etc. Sin embargo, nos apoyaremos en la definición que brinda el Diccionario de la Real Academia Española que la define como: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Para Pereda y Berrocal, 1999 una empresa es un conjunto que personas que utilizan diferentes tipos de recursos, para realizar actividades en pro de lograr un objetivo común; presentan características comunes y diferentes.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Para Chiavenato, 1988 una empresa es un sistema abierto que interactúa con el medio que lo rodea. Al relacionarlo con un sistema hay que comprender que la empresa nace, crece, se desarrolla y muere en el caso de no adaptarse a las demandas del ambiente externo.

Para (Münch & García Martínez, 2019) define a empresa como, Grupo social en el que, a través del capital, trabajo y la administración se producen o distribuyen bienes y servicios con fines lucrativos, o sin ellos, y tendientes a la satisfacción de diversas necesidades de la comunidad.

¿Ahora ha comprendido lo que es una empresa, puede proponer un ejemplo?, estoy segura de que sí. Avancemos.

2.2. Clasificación y áreas de actividad

Las empresas se pueden clasificar según: la actividad, origen del capital, magnitud o constitución legal. Observemos la siguiente ilustración.

Ilustración 4. Clasificación de las empresas



Fuente: Münch & García Martínez (2019)

Elaborado por: Chamba L. (2020)

Las empresas por su actividad:

Las industriales tienen como característica principal la transformación y extracción de materias primas. Por ejemplo, una empresa de lácteos cuya actividad principal es la producción de leche pasteurizada. La materia prima principal es la leche.

Otro ejemplo puede ser una empresa que se dedica a la elaboración de cemento, material indispensable para la construcción.

La empresa de lácteos produce productos de consumo final, caso contrario sucede con la empresa que elabora cemento, este es un insumo para el sector de la construcción; estos dos ejemplos pertenecen al sector de la manufactura porque transforman las materias primas en productos terminados.

También hay empresas que se dedican a la extracción de materiales renovables y no renovables como: empresas madereras, petroleras, etc.

Las comerciales son intermediarias entre el productor y consumidor, pueden clasificarse en mayoristas, minoristas o comisionistas. Se dedican a la compra y venta de productos terminados. Ejemplo un concesionario de vehículos.

Las de servicios son aquellas que brindan un servicio a la comunidad. Por ejemplo: transporte, servicios públicos como: agua, luz, etc.

Para mejorar la comprensión de este tema, vamos a leer el [REA Clasificación Nacional de Actividades Económicas](#), el Código Industrial Internacional Uniforme – CIIU es la clasificación de todas las actividades económicas que puede desarrollar una empresa, la finalidad es establecer una clasificación uniforme de las actividades productivas con el propósito de facilitar la presentación de datos estadísticos sobre el desarrollo empresarial. Se la utiliza con fines empresariales y administrativos, como la clasificación de ingresos y gastos.

Por ejemplo, el sector manufactura se la representa con la letra C, en la división elaboración de productos alimenticios se utiliza el nivel dos, o llamado también a dos dígitos C10. En el nivel tres corresponde a grupo elaboración de molinería, almidones y sus derivados, se representa C106. Y así sucesivamente la clasificación es hasta nivel seis, actividad molienda de cereales, productos de harina, avena, maíz y otros cereales, C1061.11.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Las empresas que se clasifican por el origen del capital pueden ser públicas, privadas o mixtas. Las públicas el capital pertenece al estado, las empresas privadas el capital es propiedad de los inversores. Y las empresas mixtas el capital puede derivarse de los inversores y del estado.

Por su magnitud pueden ser grandes, medianas o pequeñas. Existen algunos criterios para hacer esta clasificación. Por ejemplo: se puede ordenar por el capital, por el número de empleados, grado de maquinización, ventas.

Las empresas que se clasifican según la constitución legal la que prevalece es la de responsabilidad limitada porque su responsabilidad se limita exclusivamente al capital aportado.

Para finalizar, es fundamental que comprenda la importancia de las empresas para el desarrollo de un país, pues son las que generan la mayor cantidad de empleo, aportan al PIB y ayudan al bienestar de la sociedad.

Ahora ya pude realizar un análisis sobre la importancia de las empresas para el desarrollo de un país.

Seguimos ...

2.3. Funciones sustantivas y adjetivas de la empresa

Al hablar de funciones o áreas de actividad de la empresa, nos referimos a la estructura organizacional cuyo fin es lograr un trabajo ordenado y coherente para el logro de los objetivos. Las áreas más usuales son: producción, finanzas, capital humano, ventas o marketing y sistemas.

Recuerde que la diferencia entre una función sustantiva de una adjetiva es que las primeras son las funciones básicas de la empresa

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

que sustentan el giro del negocio; y las segundas son las actividades que sirven para dar apoyo a las funciones sustantivas.

Por ejemplo, una función sustantiva es la gerencia general un cargo que es vital en todas las empresas ya que es necesario un líder para lograr los objetivos planteados; y una función adjetiva puede ser un gerente de personal que da apoyo al gerente general.

Continuemos...

2.4. El entorno externo

El ambiente socioeconómico, laboral y competitivo en el que se desenvuelven las empresas cambia vertiginosamente, este escenario ha obligado a las organizaciones a flexibilizar su estructura organizacional, para aprovechar las habilidades y conocimientos de sus empleados para diseñar productos o servicios innovadores, y de esta manera alcanzar la competitividad.

Ahora bien, para gestionar eficientemente la empresa es necesario contar con gerentes líderes con capacidad para comprender el entorno en el que trabajan las organizaciones, y al hablar de entorno se hace hincapié a factores externos e internos.

Cómo lo define el autor del texto básico, el entorno externo se refiere al conjunto de factores que operan fuera de la empresa como los aspectos: político/legal, demográfico, económico, sociocultural, tecnológico y global. Estos factores pueden ayudar al desarrollo de la empresa o pueden convertirse en obstáculos.

Para ampliar el estudio de este tema debe realizar una lectura comprensiva, por favor diríjase al texto básico y analice cada factor externo, luego conteste la siguiente interrogante: ¿Cómo los factores pueden afectar el desempeño de la empresa?

Finalmente, la ilustración siguiente permite visualizar los aspectos más importantes de factor externo:



Ilustración 5. Factores del entorno externo

Fuente: Robbins & Cooulter (2018)

Elaborado por: Chamba L. (2020)

2.5. Cultura organizacional

Como se había sustentado, las empresas de hoy en día deben adaptarse a los cambios vertiginosos que exige el mercado. La globalización y tecnología exigen a las organizaciones desarrollar el potencial de sus trabajadores para diseñar productos innovadores; este reto ha ocasionado que las empresas a través de una cultura valore la creatividad de sus colaboradores ([Ahmed, Shepherd, Ramos y Ramos, 2010](#))

Lea por favor la definición sobre cultura organizacional, está definición implican tres cosas: percepción, descripción y cultura compartida.

Vamos avanzando...

Es importante explicar que algunos investigadores sostienen que siete dimensiones capturan la esencia de la cultura organizacional: Atención a los detalles, orientación hacia los resultados, orientación hacia la gente, orientación hacia los equipos, agresividad, estabilidad, innovación y toma de riesgos (Chatman y Jehn, 1991)

Para complementar el tema es importante interpretar la figura 3-5 dimensiones de una cultura organizacional del texto básico.

¡Recuerde! Cuando una empresa tiene una cultura fuerte, esta puede influir de mejor manera en los empleados. Así también mayor influencia tendrá el gerente para planear, organizar, dirigir y controlar la organización.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Actividad 6: ¿Qué puede aprender es esta líder que hace la diferencia?, para realizar esta actividad se sugiere
 - Realice una lectura "El líder hace la diferencia PepsiCo"
 - Identifique los factores externos que enfrenta la empresa
 - Conteste la interrogante; se sugiere un párrafo de máximo cinco líneas
- Actividad 7: Mida su nivel de conocimientos sobre los contenidos de la unidad 2, realice la autoevaluación correspondiente a la segunda unidad.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

- Actividad 8: Realice una lectura comprensiva del REA: Clasificación Nacional de Actividades Económicas, es importante que comprenda la clasificación de las empresas según la actividad económica.

Ahora, ya conoce muchas temáticas nuevas, es momento de demostrar lo aprendido.

La actividad recomendada es una evaluación formativa, por lo tanto, estará habilitada desde el inicio del ciclo académico. Se sugiere en la medida de lo posible dar cumplimiento a la planificación para cumplir exitosamente con esta actividad que le ayudará a fortalecer los conocimientos adquiridos. [Ver actividad.](#)



Autoevaluación 2

Relacione cada factor externo con sus características

1. Factor económico

- a. Tendencias que se presenta en las características de la población edad, género, raza, nivel educativo, ubicación geográfica, ingreso y la composición familiar.
- b. Engloba factores como: tasas de interés, inflación, cambios de ingreso, mercado bursátil.
- c. Se relaciona con las leyes y reglamentos de cada país.

2. Factor demográfico

- a. Tendencias que se presenta en las características de la población edad, género, raza, nivel educativo, ubicación geográfica, ingreso y la composición familiar.
- b. Engloba factores como: tasas de interés, inflación, cambios de ingreso, mercado bursátil.
- c. Se relaciona con las leyes y reglamentos de cada país.

3. Factor político y legal

- a. Tendencias que se presenta en las características de la población edad, género, raza, nivel educativo, ubicación geográfica, ingreso y la composición familiar.
- b. Engloba factores como: tasas de interés, inflación, cambios de ingreso, mercado bursátil.
- c. Se relaciona con las leyes y reglamentos de cada país.

4. El factor sociocultural

- a. Tendencias que se presenta en las características de la población edad, género, raza, nivel educativo, ubicación geográfica, ingreso y la composición familiar.
- b. Engloba factores como: tasas de interés, inflación, cambios de ingreso, mercado bursátil.
- c. Valores, actitudes, tendencias, tradiciones, estilos de vida

5. El factor tecnológico

- a. Tendencias que se presenta en las características de la población edad, género, raza, nivel educativo, ubicación geográfica, ingreso y la composición familiar.
- b. Engloba factores como: tasas de interés, inflación, cambios de ingreso, mercado bursátil.
- c. Innovaciones científicas o industriales

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

6. Lea con atención el siguiente caso e identifique el factor externo al que pertenece: La generación Y es un factor importante en Facebook, donde la mayoría de los empleados son menores de 40 años. Los jóvenes aceptan retos de desarrollar tecnología de vanguardia y de trabajar en un entorno que cambia rápidamente.
 - a. Factor tecnológico
 - b. Factor sociocultural
 - c. Factor demográfico
7. Identifique una característica de una cultura innovadora
 - a. Entorno laboral es espontáneo y divertido
 - b. Los gerentes se muestran inflexibles ante la incertidumbre
 - c. Los empleados son severos para tomar iniciativas
8. ¿Por qué es importante que las empresas cuenten con una cultura fuerte?
 - a. Las empresas con cultura fuerte tienen empleados más leales que las empresas con cultura débil.
 - b. Las empresas con cultura fuerte pueden influir en la toma de decisiones.
 - c. Las empresas con cultura fuerte los directivos tienen más poder que las empresas con cultura débil.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

9. PRONACA es una Empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración productos alimenticios con oficina matriz en Ecuador fundada en el año 1979 por el ecuatoriano Luis Bakker. Esta empresa según su actividad es:
- a. Industrial
 - b. Comercial
 - c. Servicios
10. Mi Juguetería es la cadena de jugueterías más importantes para el Ecuador, distribuye en el mercado local marcas importantes como Crayola. . Esta empresa según su actividad es:
- a. Industrial
 - b. Comercial
 - c. Servicios

Ir al solucionario

Ahora es momento de verificar si sus respuestas fueron correctas, por favor revise el solucionario que se encuentra al final de esta guía didáctica y realice retroalimentación de los contenidos que considere pertinentes.

¡Felicitaciones! con éxito hemos terminado esta unidad.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Resultado de aprendizaje 3

Aplica las funciones del proceso administrativos en organizaciones reales.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 5



Unidad 3. Planeación

El proceso administrativo es la gestión eficiente relacionadas con: planeación, organización, dirección y control que tiene el propósito de administrar productivamente los recursos en pro de alcanzar los objetivos propuestos.

La siguiente ilustración muestra los componentes del proceso administrativo y cómo interactúan unos de otros, es importante recordar que Henry Fayol fue uno de los pioneros en describir este procedimiento.



Ilustración 6. Proceso administrativo

Fuente: Robbins & Coulter (2018)

Elaborado por: Chamba L. (2020)

La primera fase en la planeación se ha convertido en una herramienta indispensable para las organizaciones, porque a través de su uso eficiente aporta al crecimiento y sostenimiento empresarial. Además, algunos investigadores sostienen que los bajos niveles de desempeño y competitividad de las pequeñas y medianas empresas se da por la carencia de planificación estratégica (Sánchez, Osorio y Bæna, 2007; Vélez, Holguín, de la Hoz, DuráñGutiérrez, 2008); de ahí su importancia para la eficiente gestión organizacional.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

3.1. Definición

Tome el texto básico y lea por favor la definición de planeación.

La definición que da el autor del texto básico permite identificar algunas actividades importantes como: metas, estrategias, planes y actividades que son necesarios para dar claridad a los objetivos propuestos en una organización.

Para entender la definición de planeación lo invito a leer el caso "En la Práctica" de Tommy y Kate, luego conteste ¿Qué tipo de planes sugeriría a los Larkin para sobrevivir durante la temporada baja?

3.2. Importancia

Algunos estudios sostienen que la planeación permite mejorar el desempeño organizacional, da dirección, reduce la incertidumbre, utiliza eficientemente los recursos, establece estándares, se obtienen resultados financieros positivos.

¡Recuerde! Que la relación entre planeación y desempeño dependen de un marco temporal. Se requiere por lo menos cuatro años de planeación formal para medir los resultados.

3.3. Objetivos y planes

Considerando que la planeación es la principal tarea de un administrador y la base para el resto de funciones: organización, dirección y control. Esta debe ser elaborada estratégicamente alineando las metas y los planes.

¿Cuál es la diferencia entre metas /objetivos y planes?, para responder esta inquietud, tome el texto básico y realice una lectura del tema objetivos y planes.

Para entender la diferencia se propone un ejemplo sencillo:

Meta: Aprender inglés

Plan: Matricularme en una Academia de inglés; entablar conversaciones con un extranjero que domine el idioma, recibir clases personalizadas.

El plan es la selección de la mejor alternativa que se convierte en estrategia para alcanzar la meta propuesta.

Continúe con la lectura sobre los tipos de metas y planes

Avancemos...

3.4. Metas y desarrollo de planes

Las metas son de gran importancia en la dirección de empresas por lo tanto se pueden plantear utilizando un proceso tradicional o a través de un modelo de administración por objetivo.

¿Cuál es la diferencia entre estos procesos?, para contestar la pregunta tiene que realizar una lectura del texto básico.

Comprenderá que las metas tradicionales las plantean los gerentes y estas son comunicadas a otros niveles de la organización, convirtiéndose en submetas para cada área.

Cuando la jerarquía está definida claramente, conforman una red integrada de metas o cadena de medios – fines, es decir, las metas de más alto nivel están vinculadas con las metas de niveles más bajos, las cuales sirven de medios para su consecución.

Otras organizaciones en lugar de utilizar las metas tradicionales le apuestan a la administración por objetivos, que es un proceso que consiste en establecer metas consensuadas y en utilizarlas para evaluar el desempeño de sus empleados.

La APO considera cuatro elementos: especificidad de las metas, toma de decisiones participativa, vigencia temporal explícita y retroalimentación con base en el desempeño. ¿Cuál es el atractivo de este modelo?

Es importante comprender los cinco pasos para establecer metas y planes para ello diríjase al texto básico

3.5. Tipología de planes

Tomando como base la importancia de los planes y con el fin de comprender el proceso de planeación, se estudiará la tipología de la planeación.

Tomando como base el período se pueden clasificar en planes a:

- Corto plazo. - Menor a un año
- Mediano plazo. - De un año a tres años
- Largo plazo. – Más de tres años

Además, según el nivel jerárquico se clasifican en:



Ilustración 7. Tipología de la planeación

Elaborado por: Chamba L. (2020)

En la ilustración cinco se visualiza que los planes estratégicos los plantean desde la alta dirección, por lo general son a largo plazo y contempla a toda la empresa. Los planes tácticos son más específicos y se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos, se proponen a mediano plazo. Finalmente, los planes operativos se relacionan con las actividades más detalladas y por lo general son a corto plazo.

3.6. Premisas

Al hablar de premisas dentro de la planeación nos estamos refiriendo a suposiciones que deben considerarse porque pueden afectar el desarrollo normal del plan.

Las premisas también se denominan factores y pueden ser: internos o externos

Vamos a leer la definición de cada tipo de premisas, diríjase al texto básico.

¿Cuál es la diferencia entre en factor interno y externo?

Los factores internos se originan dentro de la empresa y pueden ser: capital, ausentismos, rotación del personal, accidentes, innovaciones, etc. Por otro lado, los factores externos se relacionan con factores externos a la empresa como: políticos, gubernamentales, económicos, sociales, técnicos, etc.

En la planeación también es importante considerar el FODA, que significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el análisis de estos factores son la base para establecer objetivos y estrategias alineados al plan.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Actividad 9: Resuelva el caso “Perspectiva del futuro Uso de los social media para explorar el entorno”, se sugiere considerar los siguiente.
 - Realice una lectura sobre el caso
 - Identifique las ideas principales
 - Utilice un párrafo máximo de cuatro líneas para dar respuesta a la siguiente interrogante ¿Con tanta información disponible a través de los social media,

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

¿qué podrían hacer los negocios para concentrar sus esfuerzos al buscar información relevante?

- Actividad 10: Resuelva el caso “Lectura sobre el líder hace la diferencia – Jeff Bezos, fundador y director general de Amazon”
 - Realice una lectura sobre el caso
 - Identifique las ideas principales
 - Utilice un párrafo máximo de cuatro líneas para dar respuesta a la siguiente interrogante ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?



Semana 6

Con el tema de la planeación iniciamos el estudio de las funciones del proceso administrativo, esta temática la abordaremos entre la semana seis y ocho. Es importante sostener que un buen administrador se caracteriza por saber establecer planes que contribuyan al crecimiento y sostenimiento de la empresa.

Hemos sustentado que la planeación se ha convertido en una herramienta de gestión para el gerente de una organización, su correcto funcionamiento permitirá obtener ventajas competitivas.

Por lo tanto, en esta semana estudiaremos los elementos que integran la planeación.

Continuemos...

3.7. Elementos de la planeación

Misión y visión. – La misión es la base de la planeación, se la define como la razón de ser de una empresa o explica la actividad principal a la que se dedica. Por otro lado, la visión contesta la interrogante ¿Cómo nos veremos en el largo plazo?, toman en cuenta el entorno en la que se desenvuelven las organizaciones. Para una mejor comprensión vamos a proponer un ejemplo:

La misión de la UTPL es: "Buscar la verdad y formar al hombre, a través de la ciencia, para que sirva a la sociedad". Es la razón de ser la universidad, en este caso formar profesionales para que sirvan a la sociedad.

La visión: "El humanismo de Cristo". Consiste hacia donde se dirige la institución, en este caso la Universidad busca acoger, defender y promover en la sociedad, el producto y la reflexión de toda experiencia humana.

Propósitos. – consiste en fundamentar los valores generales de la empresa que dan orden al comportamiento de sus colaboradores en el orden económico y social. Continuando con el ejemplo UTPL los valores de la institución son:

Fidelidad a la visión y misión institucionales

Espíritu de equipo

Actitud de gestión y liderazgo

Humildad intelectual

Flexibilidad operativa

Objetivos. - son los resultados que la empresa desea alcanzar. Recuerde que deben tener dos características: 1) se establecen en

un tiempo específico y 2) Se determinan cuantitativamente. Los objetivos pueden ser: estratégicos, tácticos y operativos.

Prosiguiendo con el ejemplo UTPL.

Objetivo estratégico: Desarrollar una Universidad como Alma Mater para el siglo XXI

Objetivo Táctico: Aumentar alianzas de investigación de impacto nacional e internacional para consolidar redes de colaboración.

Objetivo operativo: Incrementar el 5% en programas de investigación con participantes de otras instituciones nacionales o internacionales.

Es necesario enfatizar que los objetivos estratégicos se los plantea a nivel institucional, los tácticos se refieren a un área o departamento y los operativos son actividades más detalladas y se plantean en función de los objetivos tácticos y estratégicos.

Estrategias. – son los cursos de acción para alcanzar los objetivos proyectados. En el ejemplo planteado una estrategia sería:

Realizar un convenio de investigación con universidades del país con categoría A y B.

Cuando se planean estrategias es importante seguir tres etapas: 1) determinar cursos de acción, 2) evaluar cada curso de acción y 3) seleccionar la mejor alternativa.

Políticas. – sirven para guiar, orientar o regular la conducta del personal.

En el ejemplo UTPL, una política es:

Financiar proyectos de investigación hasta un monto de 50000

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Las políticas también, se clasifican en estratégicas relacionadas con la alta dirección, las tácticas vinculadas a los departamentos o áreas y las operativas se derivan de las decisiones que se ejecuten dentro de un departamento.

Programas. - es un esquema en donde se detallan las actividades a ejecutarse para conseguir los objetivos planteados. Estos también se clasifican en: tácticos se establecen para un área o actividad y los operativos se desarrollan en cada departamento o unidad.

Presupuesto. – son los planes expresados en términos económicos, estos pueden ser estratégicos, tácticos y operativos

Recuerde que es importante considerar cada uno de los elementos de los planes para garantizar su calidad y eficiencia.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Actividad 11: Ordene los pasos para el establecimiento de metas, para realizar esta actividad se sugiere:
 - Realizar una lectura del tema, para ello diríjase al texto básico.
 - Identifique los pasos para el establecimiento de metas.
 - Realice la actividad interactiva en el EVA. [Ver actividad](#).
- Actividad 12: De respuesta a la siguiente interrogante ¿Qué pueden hacer los gerentes para desarrollar planes eficaces en entornos dinámicos?, para cumplir con esta actividad se sugiere:
 - Realizar una lectura sobre el tema, diríjase al texto básico.



Semana 7

Continuamos con el estudio de la planeación, antes de analizar el caso “Planeación de los envíos FedEx en las fiestas navideñas” es importante sintetizar los temas aprendidos sobre planeación: Iniciemos:

Habíamos comentado que hay estudios que sostienen que el uso eficiente de la planeación puede coadyuvar a obtener algunas ventajas como: mejorar el desempeño organizacional. También analizamos y diferenciamos algunos términos como objetivos, planes, metas, tipos de planes, premisas, y elementos de la planeación. Para fortalecer lo aprendido vamos a poner en práctica los conceptos sobre planeación.

3.8. Estudio de caso “Planeación de los envíos FedEx en las fiestas navideñas” tomado de (Robbins, 2018)

Por favor, diríjase al texto básico y realice una lectura comprensiva del caso

Ahora, sinteticemos algunos datos importantes:

- En 1973 con 14 Aero-naves y 389 empleados, logrando entregar exitosamente 186 paquetes.

- Actualmente, 325 empleados, 652 aviones, más de 100000 camiones, transportan 10.5 millones de paquetes al día, más de 220 países.
- Diciembre, mes en el cual las ventas incrementan notablemente por lo que es importante realizar una eficiente planeación. Se reúnen transportistas y comerciantes
- En 2013, 25000 trabajadores eventuales, las ventas rebosaron las estimaciones (20.7%), ventas realizadas una semana antes de navidad fue del 37% más altas que el año anterior. Incremento en ventas más tormenta de nieve afectaron la capacidad de FedEx.
- En el 2014, contrató a 250000 trabajadores eventuales, y pudo entregar con éxito los paquetes a tiempo.
- Para el 2015, contrató 55000 trabajadores eventuales, invirtió 1600 millones en capacidad y proyectos de automatización, la empresa no logró entregar los paquetes a tiempo. El incremento en ventas fue muy diferente al pronosticado.

La planificación para este tipo de empresas es imprescindible, considerando la magnitud de la inversión, lo que pueden significar altas pérdidas actuales y futuras. La empresa pudo analizar las causas del problema de una manera más detallada, así como la identificación de oportunidades y riesgos, cuando la brecha entre estos es menor se puede hablar de un riesgo aceptable. Es importante que se considere el escenario en el que se desenvuelve FedEx en este caso, la tecnología ha facilitado las transacciones comerciales lo que se deduce a un incremento relevante en los negocios, por lo tanto, la innovación es vital para mejorar el servicio, productos y procesos. Finalmente, este tipo de empresas deben realizar la planificación tomando como base: clientes, proveedores,

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



Actividad de aprendizaje recomendada

- Actividad 13: Realice una retroalimentación de la unidad tres – planeación, para realizar esta actividad se sugiere:
 - Realizar una lectura del tema planeación
 - Comprender los conceptos generales
 - Plantear ejemplos sobre los subtemas
 - Plantear al docente las inquietudes del tema.



Semana 8

3.9. Administración estratégica

¿Por qué es importante la administración estratégica?, para responder esta inquietud, lea el caso Marvel Entertainment, de su texto básico.

Estoy segura de que luego de haber leído el ejemplo, sintetizará que la administración estratégica es importante para las organizaciones

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

porque: 1) permite hacer la diferencia en el desempeño de la organización, 2) Se adapta en un entorno con incertidumbre, toma las mejores decisiones y, 3) considerando que las organizaciones son complejas, el plan es su herramienta principal de trabajo por lo que debe ser eficiente.

¿Cuál es el proceso de la administración estratégica? por favor observe la figura 9-1 del texto básico.

Para la elaboración del plan estratégico, es significativo realizar un análisis sobre la filosofía de la empresa y las estrategias actuales - Se deben contestar las siguientes interrogantes ¿con complementarias la filosofía y la estrategia?, ¿las estrategias están alineadas a la filosofía empresarial? Luego de este análisis es importante considerar el entorno que rodea a la organización porque dependerá de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas la eficiencia de las estrategias, que contribuirán a mejorar el rendimiento empresarial.

Es momento de leer cada uno de los pasos que conforman el proceso de administración estratégica.

3.10. Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas permiten identificar las líneas de negocio que le interesa operar a la empresa y analizan los beneficios que obtendrá de la actividad. Por lo general, los tipos de estrategias más conocidos son: crecimiento, estabilidad y renovación.

¿Identifique la diferencia de las estrategias: de crecimiento, estabilidad y renovación? Para contestar esta interrogante es necesario que continúe con la lectura en el texto básico.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

¿Cómo se manejan las estrategias corporativas? Algunas empresas que manejan varias líneas de negocio se apoyan en la matriz BCG, desarrollada por Boston Consulting Group. La matriz permite evaluar el negocio mediante una matriz FODA, según los resultados se ubican las líneas de negocio de acuerdo a:

- Estrellas
- Vacas lecheras
- Interrogantes
- Perros

Es importante explicar que la categoría perros, se caracterizan por una baja participación en el mercado con una baja tasa de crecimiento anticipado por lo que se sugiere vender o liquidar la empresa. Las vacas lecheras permiten obtener el efectivo para invertir en la categoría "estrellas" porque tienen potencial de mercado. Hay mayor incertidumbre para invertir en las interrogantes sin embargo existe potencial para convertir esa línea de negocio en una categoría estrella.

3.11. Estrategias competitivas

La estrategia competitiva consiste en contestar la pregunta ¿Cómo competirá la organización en sus líneas de negocio? Si la estrategia es excelente pueden generar una ventaja competitiva que le permitirá diferenciarse de la competencia.

La calidad, pensamiento de diseño y la social media administrados estratégicamente pueden generar ventajas competitivas que aporten a la sostenibilidad de la empresa.

Las organizaciones deben tener la capacidad para mantener la ventaja competitiva por lo que el análisis de la industria juega un rol preponderante y una manera de hacerlo es a través de las cinco fuerzas de Porter.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Vamos a leer este interesante tema, por favor diríjase al texto básico.

¿Cómo le fue con la lectura?.. Muy bien

Estamos de acuerdo que las cinco de fuerza de Porter tienen relación con:



Ilustración 8. Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Robbins & Cooulter (2018)

Elaborado por: Chamba L. (2020)

Vamos a analizar el caso de Aplicación 1 Moda rápida, por favor realice una lectura comprensiva del tema, acuda al texto básico.

¿Cuál es la ventaja competitiva de Inditex S. A?

Estamos de acuerdo que la ventaja competitiva es la rapidez con la que llevan los productos al mercado. Para poder conseguir con el objetivo es necesario el conocimiento de la actividad principal del negocio en este caso la moda, así como el mercado y contar con los recursos necesarios para adaptarse al escenario que cambian rápidamente.

Otra estrategia se relaciona con los costos ya que utilizan tecnología para aprovechar los insumos y sus economías de escala permiten conseguir precios relativamente bajos en comparación con la competencia.

Al recibir nuevos diseños dos veces por semana, se está aportando a lograr la diferenciación en productos, la logística de este proceso es muy eficiente ya que el tiempo que demoran los productos nuevos a llegar a las tiendas es sumamente corto.

La segmentación del mercado, al tener claro el target de los consumidores, permite a la empresa focalizar sus productos así: en Europa el precio de los productos es accesibles para la mayoría de la población mientras que, para otros países se comercializa como prendas de lujo.

Finalmente, se puede afirmar que el personal juega un papel preponderante porque gracias al conocimiento y habilidades de los trabajadores se puede fortalecer su cultura empresarial, la mejora continua es una ventaja competitiva para Inditex S.A., lo que le ha permitido permanecer como líder en el mercado.

¡Hemos terminado con éxito el estudio de la planeación, primer elemento del proceso administrativo, ahora para fortalecer este tema es importante realizar las siguientes actividades!



Actividad de aprendizaje recomendada

- Actividad 14: Mida su nivel de conocimientos sobre los contenidos de la unidad 3, conteste la autoevaluación 3. Se sugiere considerar:
 - Realice una lectura sobre la unidad tres
 - Ingrese al EVA y conteste la autoevaluación.
 - Realice la retroalimentación del tema que considere pertinente

Ahora, ya conoce muchas temáticas nuevas, es momento de demostrar lo aprendido.

La actividad recomendada es una evaluación formativa, por lo tanto, estará habilitada desde el inicio del ciclo académico. Se sugiere en la medida de lo posible dar cumplimiento a la planificación para cumplir exitosamente con esta actividad que le ayudará a fortalecer los conocimientos adquiridos. [Ver actividad.](#)



Autoevaluación 3

Seleccione el ítem correcto, según cada planteamiento

1. La planeación consiste en:
 - a. Definir las metas, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar las actividades laborales.
 - b. Ejecutar las metas y estrategias según los planes establecidos.
 - c. Controlar las metas y estrategias según los planes desarrollados.
2. Cuál es la diferencia entre objetivos y planes
 - a. Los objetivos también se conocen como planes.
 - b. Los objetivos son los documentos en los que se especifica cómo se lograron las metas, los planes son los resultados o propósitos que se desea lograr
 - c. Los planes son los documentos en los que se especifica cómo se lograron las metas, los objetivos son los resultados o propósitos que se desea lograr.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

3. Lea el siguiente plan: La UTPL planifica incrementar en un 5% el número de estudiantes matriculados en modalidad a distancia y presencial para el período académico octubre 2021-febrero 2022. Este plan es:
 - a. Estratégico
 - b. Operativo
 - c. Táctico
4. Lea el siguiente plan: La UTPL planifica disminuir en un 5% el número de quejas para el período académico octubre 2021-febrero 2022. Este plan según su alcance es:
 - a. Estratégico
 - b. Operativo
 - c. Táctico
5. Lea el siguiente plan: La UTPL planifica incrementar en un 2% el número de estudiantes matriculados en modalidad a distancia y presencial para el período abril-agosto 2020. Este plan según marco temporal es:
 - a. A mediano plazo
 - b. A largo plazo
 - c. A corto plazo

6. Lea el siguiente plan: La UTPL planifica disminuir en un 25% el número de quejas para el año 2025. Este plan según su alcance es:
- A mediano plazo
 - A largo plazo
 - A corto plazo
7. ¿Qué han concluido los estudios sobre la relación que existe entre planeación y desempeño?
- La mayoría de investigaciones han demostrado que existe una relación positiva entre planeación y desempeño.
 - La mayoría de investigaciones han demostrado que existe una relación negativa entre planeación y desempeño.
 - La mayoría de investigaciones han demostrado que no hay relación entre planeación y desempeño.
8. Identifique uno de los factores de contingencia que afectan la planeación
- Nivel que ocupa el gerente dentro de la organización
 - La filosofía de la empresa
 - Complejidad de las organizaciones

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

9. Porqué la administración estratégica es importante para las organizaciones.
 - a. Mejora el desempeño, afronta la incertidumbre y mejora el trabajo en equipo considerando que las empresas son diversas y complejas.
 - b. Mejora el liderazgo, se desarrollan las habilidades de los trabajadores y se obtienen mayor utilidad.
 - c. Mejora costos, desarrolla el liderazgo y permite obtener ventajas competitivas.
10. Qué entiende por flexibilidad estratégica
 - a. Capacidad para detectar los cambios externos relevantes, movilizar los recursos con rapidez y reconocer cuando una decisión estratégica es errónea.
 - b. Capacidad para anticipar, visualizar y trabajar en equipo para implementar cambios relevantes que mejoren la posición de la empresa.
 - c. Estrategia utilizada por los diversos departamentos de la empresa para respaldar la estrategia competitiva.

[Ir al solucionario](#)

Ahora es momento de verificar si sus respuestas fueron correctas, por favor revise el solucionario que se encuentra al final de esta guía didáctica y realice retroalimentación de los contenidos que considere pertinentes.

Felicidades! con éxito hemos terminado esta unidad

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Actividades finales del bimestre

- En la semana 7 deberá entregar la investigación de campo sobre la planeación.
- En la semana 7 deberá contestar el cuestionario EVA 2.
- Actividad suplementaria a través de un cuestionario: Seleccione el ítem correcto según cada planteamiento relacionado con el tema: Metas y desarrollo de planes. (Aplica para estudiantes que no participaron de la actividad síncrona).
- En la semana 8, deberá rendir la evaluación presencial correspondiente al I bimestre

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 3

Aplica las funciones del proceso administrativos en organizaciones reales.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 9

La organización es la segunda función del proceso administrativo, se ha planificado estudiarla entre la semana nueve y once. Su importancia radica en que el administrador debe saber cómo estructurar las funciones para lograr eficiencia y efectividad en cada una de las actividades realizadas.



Unidad 4. La organización en el proceso administrativo

Una vez que se ha estudiado la planeación, es decir, los objetivos que la empresa pretende alcanzar, es fundamental analizar ¿cómo alcanzar las metas trazadas? y esto es posible gracias a la organización.

Esta sección se divide en tres grandes apartados: 1) diseño de la estructura organizacional, 2) Administración del Recurso Humano y 3) Creación y administración de equipos.

Empecemos...

4.1. Diseño de la estructura organizacional

En esta sección se estudia las definiciones, componentes de la organización y cómo gestiona el gerente estratégicamente este proceso para alcanzar los objetivos planteados.

4.1.1. Elementos del diseño organizacional

Previo a identificar los elementos del diseño organizacional, es importante recordar la definición de organizar: Según el autor del texto básico organizar implica disponer y estructurar el trabajo para alcanzar las metas empresariales.

Por favor, realice una lectura del texto básico e identifique los elementos del diseño organizacional.

¿Cómo le fue con la lectura?, seguro que bien. Vamos a sintetizar los elementos.

1. Especialización del trabajo. – permite mejorar la productividad al especializar al trabajador según la división de actividades. Por ejemplo, en una empresa de lácteos se especializan a un trabajador para elaborar leche pasteurizada; a otro para elaborar yogur, etc.
2. Departamentalización. – es la manera en la que se agrupan las actividades en un área de trabajo. Las más conocidas son: funcional, geográfica, por productos, por procesos y clientes.
3. Cadena de mando. - es la línea de autoridad que se extiende desde los niveles más altos a los más bajos. Es importante comprender tres términos: autoridad, responsabilidad y de mando ¿Cuál es la diferencia?
4. Tramo de control. – conteste la interrogante ¿Cuántos empleados puede un gerente manejar de manera eficiente? Cuando los empleados conocen su labor y los procesos organizacionales, los gerentes pueden manejar tramos de control más grandes.
5. Centralización y descentralización. – En la centralización la toma de decisiones se efectúa en los niveles más altos de la organización. Caso contrario sucede con la descentralización en la que la toma de decisiones se efectúa también en los niveles inferiores.
6. Formalización. – se relaciona con la estandarización de los puestos de trabajo y en qué grado la conducta de los empleados está determinada por reglas y procedimientos.

4.1.2. Estructuras mechanicista y orgánica

Los diseños estructurales por lo general tienen dos formas de distribución: 1) la organización mechanicista y 2) la organización orgánica. ¿Cuál es la diferencia?

Visualice la figura 11-6 del texto básico, muy bien. De manera resumida la organización mechanicista se caracteriza por: alta especialización, departamentalización rígida, cadena de mando clara, tramos de control estrechos, centralización y alta formalización. Caso contrario la organización orgánica cuenta con equipos internacionales, Inter jerárquicos, libre flujo de información, tramos de control amplios, descentralización, baja formalización.

¿Cuándo se puede utilizar una estructura mechanicista u orgánica?, para contestar esta inquietud vamos a analizar los principales factores que influyen en esta decisión.

4.1.3. Factores de contingencia que afectan la decisión estructural

- Estrategia y estructura. – la estructura debe prestar las condiciones necesarias para el logro de los objetivos.
- Tamaño y estructura. – mientras más grande sea la empresa mayor será la especialización, departamentalización y centralización. Una organización con 2000 empleados de seguro tendrá una estructura mechanicista.
- Tecnología y estructura. – entre más rutinaria es la tecnología, más mechanicista es la estructura. Las empresas con tecnología menos rutinarias son más propensas a tener estructuras orgánicas.
- Incertidumbre del entorno y estructura. – a mayo incertidumbre las empresas necesitan de una estructura flexible ventaja que ofrece el diseño orgánico.

4.1.4. Diseños organizacionales tradicionales

Dentro de los diseños organizacionales tradicionales se encuentran la estructura:<

- Simple
- Funcional
- Divisional

Por favor observe la figura 11-8 del texto básico, luego analice las ventajas y desventajas de cada diseño organizacional.

4.1.5. Organización para la flexibilidad en el siglo XXI

Las empresas de hoy en día se enfrentan a entornos que cambian vertiginosamente lo que ha provocado que los gerentes establezcan estrategias creativas para estructurar y organizar el trabajo. Por ejemplo

- Estructuras de equipos
- Estructura matricial y de proyectos
- La organización sin límites
- Trabajo a distancia
- Semanas de trabajo comprimidas, horarios flexibles y puestos de trabajo compartidos.
- Fuerza laboral contingente

Vamos, es momento de realizar una lectura en el texto básico sobre cada una de estas estrategias. ¿Cuál le pareció más innovadora y creativa?

En mí caso, la semana laboral comprimida en la cual los trabajadores laboran más horas por día, pero menos días a la semana. Ejemplo trabajar cuatro días, 10 horas cada día. Otro sistema interesante son los horarios flexibles en los que el trabajador decide los días cómo distribuir el número de horas de trabajo que exige la empresa. Interesante la forma de organizar el trabajo, ¿verdad?, continuemos.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Actividad 15: En la sopa de letras identifique los elementos de la organización. Para realizar esta actividad se sugiere:
 - Realizar una lectura del tema en el texto básico
 - Identificar y comprender cada uno de los elementos de la organización
 - En el EVA, Identificar los elementos de la organización en la sopa de letras. [Ver actividad.](#)
- Actividad 16: Realice un cuadro sinóptico sobre la tipología de la organización. Se sugiere:
 - Realizar una lectura del tema
 - Identificar las ideas principales
 - Sustituir un conjunto de elementos por un término más global
 - Utilizar la creatividad para diseñar el cuadro sinóptico.



Semana 10



Unidad 4. Administración de los Recursos Humanos

Hemos estudiado el diseño de la estructura organizacional que es de vital importancia para el logro de objetivos, ahora es importante analizar el recurso humano.

Adelante...

4.2. Administración de los recursos humanos

Los gerentes deben identificar el personal adecuado para que ocupen los diversos puestos o cargos que se han creado en una empresa, por lo tanto, el principal objetivo de la Administración de Recursos Humanos (ARH) consiste en contar con el personal idóneo, considerando la cantidad, el lugar y momento adecuado.

Algunos desafíos de la ARH consisten en identificar personal de alta calidad e insertarlos a laborar en la empresa, garantizar su permanencia en pro de alcanzar el éxito empresarial. Más adelante analizaremos algunas estrategias que utilizan los gerentes para lograr la meta.

4.2.1. Importancia de la administración de los recursos humanos

Sintetizando la información que expone el texto básico se puede sostener que la ARH es importante por tres razones fundamentales: 1) puede ser una fuente significativa de ventaja competitiva, 2) es una parte fundamental de las estrategias organizacionales y 3) tienen un impacto positivo en el desempeño.

Cuando las prácticas laborales conducen a altos niveles de desempeño, se las conoce como prácticas laborales de alto rendimiento.

4.2.2. Factores externos que afectan el proceso de administración de los recursos humanos

Entre los factores que ejercen una influencia más directa están: la economía, los sindicatos, las leyes, las normativas gubernamentales y las tendencias demográficas.

La economía

Los sindicatos

Las leyes

Las normativas

Tendencias demográficas

Ilustración 9. Factores externos que afectan el proceso de administración de los recursos humanos

Fuente: Robbins & Coulter (2018)

Elaborado por: Chamba L. (2020)

Es momento de leer en el texto básico cada uno de estos factores.

Continuemos...

4.2.3. Identificación y selección de empleados competentes

Esta fase involucra tres tareas: la planeación, reclutamiento y destitución y la selección de recursos humanos.

La planeación permite garantizar que la empresa contará con la cantidad correcta de personas, en el lugar correcto y el momento apropiado. Esta fase incluye: evaluación de recurso humano actual y la satisfacción de las futuras necesidades de recursos humanos.

El reclutamiento y destitución. - el reclutamiento tiene como propósito la localización, identificación y atracción de candidatos capaces. La destitución es la reducción de la fuerza laboral.

Finalmente, la selección es el análisis de los candidatos a un puesto de trabajo para contar con personal de calidad.

Para fortalecer este tema, es necesario realizar una lectura en el texto básico sobre "Confidencialidad en el lugar de trabajo", identifique las ideas más relevantes.

También es importante que visualice [este video](#) que muestra una estrategia creativa para identificar personal de calidad con actitudes positivas para laborar en una empresa. ¿Qué opina de la estrategia?, ¡interesante, verdad!

4.2.4. Proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios

Para garantizar el éxito de un trabajador en el puesto de trabajo es necesario realizar una inducción sobre las responsabilidades de un cargo. La capacitación permite desarrollar competencias y mejorar habilidades, para un mejor desempeño en el puesto de trabajo.

Para continuar con el estudio de este tema debe realizar una lectura comprensiva sobre los tipos y métodos de capacitación.

4.2.5. Retención de los empleados competentes y con alto nivel de desempeño

Las empresas de calidad se caracterizan por contar con personal competente, tomando los temas estudiados anteriormente, se ha sustentado que la empresa debe reclutar, seleccionar, inducir y capacitar a los empleados; por lo tanto; es lógico pensar que la organización debe establecer estrategias para retener al personal competente, aquellos que aporten al crecimiento organizacional.

Bajo lo expuesto, dos actividades son imperantes: la administración del desempeño de los empleados y remuneraciones y prestaciones.

¿Cuáles son los determinantes de los salarios y las prestaciones?, visualice la figura 12-11 del texto básico.

Ahora estará de acuerdo que los determinantes se relacionan con: antigüedad y desempeño del empleado, tipo de trabajo desempeñado, tipo de negocio, sindicalismo, énfasis en mano de obra o capital, filosofía gerencial, ubicación geográfica, rentabilidad de la empresa, tamaño de la compañía.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Actividad 17: Realice una síntesis sobre Factores externos que afectan el proceso de administración de los recursos humanos.
Para realizar esta tarea se sugiere:
 - Realizar una lectura exhaustiva del tema que se encuentra en el texto básico.
 - Identifique las ideas principales, recuerde que deben ser generales, y son la base para identificar las ideas secundarias.
 - Las ideas deben ser coherentes y guardar un orden
 - Para redactar la síntesis es necesario elaborar un párrafo introductorio, un párrafo de desarrollo y finalmente conclusiones
 - Analice las estrategias para retener empleados competentes
- Actividad 18: Realice un mapa mental sobre las estrategias para retener empleados competentes.
 - Realice una lectura del tema, tome como base el texto básico
 - Ubique la idea principal
 - Organizar los subtemas
 - Desglose los subtemas
 - Utilice colores para una mejor visualización



Semana 11



Unidad 4. Creación y Administración de equipos

4.3. Creación y administración de equipos

Por favor, visualice [este video](#), que muestra algunas estrategias que se pueden implementar para desarrollar las habilidades de los integrantes del grupo. ¿Qué escenas le pareció interesantes?

Presumo que todos tenemos experiencia al referirnos al trabajo en equipo, porque ha participado en grupos de tareas, equipos deportivos, equipos de trabajo, grupo de amigos etc. El ser humano por su condición no puede estar en solitario, necesita relacionarse con el entorno, hablando empresarialmente el entorno exige: potencializar el trabajo en equipo, porque se ha demostrado que los resultados son mejores que el trabajo individual.

Introducidos en el tema, en esta sección vamos a estudiar las definiciones, desempeño y desafíos de los equipos. ¡Interesante!

4.3.1. Grupos y desarrollo de grupos

Los grupos en la unión de dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, que se reúnen para lograr metas específicas. Existen grupos formales e informales. Los formales se caracterizan porque son definidos según la estructura organizacional. Los informales son de tipo social.

Por ejemplo: En una empresa de lácteos los trabajadores del departamento de finanzas y contabilidad se reúnen para elaborar el plan de trabajo anual, este grupo es formal. Por otro lado, colaboradores de diferentes departamentos se reúnen para celebrar el cumpleaños de un colega. En este caso es un grupo informal.

Continúe con la lectura del desarrollo del grupo, para ello diríjase al texto básico i identifique la idea central de cada etapa.

4.3.2. Desempeño y satisfacción de los grupos de trabajo

Para empezar el estudio de esta temática es importante visualizar la figura 13-3 del texto básico. Esta figura muestra las fases para lograr el desempeño y satisfacción del grupo.

Primero, todos los grupos tienen que enfrentarse a condiciones externas como: políticas o reglas, infraestructura, autoridad, estrategias de la organización, cultura, sistema de administración del desempeño etc.

Segundo, El potencial del grupo depende de las habilidades, conocimientos, la personalidad, aptitudes de cada integrante estas características permiten determinar la eficacia con que se desempeñaran.

Tercero, la estructura del grupo es ordenada, define los roles, normas, estatus, y liderazgo, cohesión lo que le permite alcanzar un desempeño eficiente.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

4.3.3. Conversión de los grupos en equipos eficaces

Para las empresas, no basta con contar con grupos eficientes necesarios, el mercado exige la conversión de grupos a equipos eficaces.

Entonces, para recapitular lo leído. Concluimos que las empresas exitosas se caracterizan por trabajar con equipos eficientes, porque superan al trabajo individual. Además, los equipos son más flexibles, sensibles ante los cambios, se crean, depuran, se reenfocan y disuelven con rapidez.

Recuerde que los grupos y equipos son diferentes, por favor visualice la figura 13-8 e identifique las características de cada uno.

Según el propósito de la empresa se pueden crear equipos para resolución de problemas, equipo de trabajo autoadministrado, equipo interfuncional, equipo virtual, estos equipos se caracterizan por tener metas claras, habilidades relevantes, confianza mutua, compromiso unificado, buena comunicación, habilidades de negociación, liderazgo adecuado, apoyo interno y apoyo externo, características propias de los equipos efectivos.

4.3.4. Desafíos contemporáneos en la administración de equipos

El trabajo en equipo requiere que los trabajadores cooperen entre sí, compartan información, confronten las diferencias, y dejen de lado intereses personales a favor de lo que es mejor para el equipo. Por lo tanto, para crear equipos eficaces es necesario identificar los factores que influyen en el desempeño y la satisfacción.

Sin embargo, los gerentes también enfrentan desafíos en la administración de equipos.

Las organizaciones actuales son globales y cada vez más están trabajando en equipo, estos equipos globales tienen ventajas y desventajas. Por favor visualicen la figura 13-10 del texto básico.

Las desventajas se pueden solucionar con el desarrollo de habilidades, por lo tanto, el gerente debe desempeñar el rol de asesor para crear equipos comprometidos, colaborativos e inclusivos.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Actividad 19: Relacionar las etapas del desarrollo de un grupo.
Para esta actividad se sugiere
 - Realice una lectura del tema, considere el texto básico
 - Ingrese al EVA y desarrolle la actividad interactiva. [Ver actividad.](#)
 - Realice retroalimentación en caso de requerirla
- Actividad 20: Mida su nivel de conocimientos sobre los contenidos de la unidad 4
 - Realice una retroalimentación de los contenidos estudiados en la unidad 4
 - Ingrese al EVA y conteste la autoevaluación.
 - Realice retroalimentación de los temas que considere pertinente

Ahora, ya conoce muchas temáticas nuevas, es momento de demostrar lo aprendido.

La actividad recomendada es una evaluación formativa, por lo tanto, estará habilitada desde el inicio del ciclo académico. Se sugiere en la medida de lo posible dar cumplimiento a la planificación para cumplir exitosamente con esta actividad que le ayudará a fortalecer los conocimientos adquiridos. [Ver actividad.](#)



Autoevaluación 4

Seleccione verdadero o falso según corresponda cada planteamiento

1. () Un grupo es un conjunto de dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se reúnen para cumplir metas.
2. () El siguiente ejemplo pertenece a un grupo formal: "Un grupo de compañeros que laboran en diferentes departamentos de la UTPL, se reúnen para festejar el onomástico de un integrante del grupo."
3. () Entre los principales factores que determinan el desempeño y la satisfacción grupal están las condiciones externas, los recursos de los miembros del grupo, así como la estructura, los procesos y las tareas grupales.
4. () Las organizaciones mecanicistas se caracterizan por un diseño rígido y estrechamente controlado. Las organizaciones orgánicas son muy adaptables y flexibles.
5. () Cuando existe mayor incertidumbre, la organización necesita contar con una estructura mecanicista.
6. () El trabajo a distancia se caracteriza porque los empleados trabajan más horas diarios, pero menos días por la semana.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

7. () En los puestos de trabajo compartido dos o más personas ocupan el mismo puesto de tiempo completo.
8. () Una razón de la importancia de la administración de los recursos humanos consiste en potencializar el trabajo en equipo e individual.
9. () La economía, el sindicado son algunos de los factores externos que afectan el proceso de la administración de recursos humanos.
10. () La planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número y el tipo de empleados capaces, en los lugares adecuados y en el momento correcto.

[Ir al solucionario](#)

Ahora es momento de verificar si sus respuestas fueron correctas, por favor revise el solucionario que se encuentra al final de esta guía didáctica y realice retroalimentación de los contenidos que considere pertinentes.

¡Felicitaciones! con éxito hemos terminado esta unidad.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



Semana 12

La siguiente fase del proceso administrativo es la dirección, se la estudiará entre la semana doce y catorce. Este tema es importante porque para garantizar el cumplimiento de metas es necesario contar con un buen liderazgo con capacidades para motivar a los trabajadores en pro de garantizar el crecimiento empresarial.



Unidad 5. Dirección en el proceso Administrativo – Administración de la comunicación

La siguiente etapa del proceso administrativo es la dirección, la influencia que debe tener el líder para motivar a los empleados a la consecución de los objetivos mediante la comunicación, gestión del comportamiento individual y motivación.

Empecemos.

5.1. Naturaleza y función de la comunicación

Los gerentes que buscan el éxito deben dominar la habilidad de comunicarse porque, es el lenguaje que se maneja en una organización para el cumplimiento de las diversas actividades que se realiza en una empresa.

Por lo tanto, se entiende a la comunicación como la transferencia y comprensión de significados, implica la comunicación interpersonal, es decir, se da entre dos o más personas y la comunicación organizacional se transmite por redes, y sistemas de comunicación implementados en una organización.

Por ejemplo: las reuniones de directivos para analizar la planificación estratégica de la empresa es un caso de comunicación organizacional.

Piense en un nuevo ejemplo de comunicación organizacional. Muy bien continuemos.

5.2. Métodos y desafíos de la comunicación interpersonal

Toda comunicación tiene un objetivo, que se expresa mediante un mensaje a ser transmitido. Los elementos de la comunicación son: mensaje, emisor, receptor, código, canal.

A continuación, se propone un ejemplo para clarificar los elementos.

La profesora de la asignatura Administración ingresa al salón de clase y saluda a los alumnos y les dice: Hoy van a rendir una prueba sobre Administración, les entrega el test escrito y finalmente les informa que tienen 20 minutos para contestar el cuestionario.

- Mensaje. – prueba y tienen 20 minutos para contestar el test
- Emisor. – La profesora
- Receptor. – Los estudiantes
- Código. – lenguaje verbal
- Canal. – aire
- Ruido. – todo lo que puede interferir en el mensaje.

También existe el lenguaje no verbal, es decir, la comunicación que se transmite sin palabras. Por ejemplo, gestos, imágenes y sonidos.

El lenguaje corporal son los gestos, expresiones faciales que transmiten significados.

Es importante que visualice la figura 14-3, e interprete las estrategias para escuchar de forma activa:

- Muestran empatía
- Muestran interés haciendo contacto visual
- Exhiben movimientos afirmativos con la cabeza y expresiones faciales adecuadas
- Hacen preguntas
- Evitan acciones o gestos que distraigan
- Parafrasean lo que se dijo
- No interrumpen

5.3. Comunicación organizacional efectiva

Habíamos comentado la diferencia entre comunicación formal e informal, ahora es importante estudiar el flujo de la comunicación que puede ser: descendente, ascendente, lateral o transversal.

Por favor realice una lectura comprensiva del tema e identifique las diferencias según cada tipo del flujo de la comunicación.

5.4. Problemas de comunicación existentes en las organizaciones actuales

Los comunicadores eficaces deben estar conectados con el entorno en el que se desenvuelve la empresa, mientras más información obtengan mejores serán las decisiones que tomen.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Las tecnologías de la información en algunos casos han debilitado la comunicación. Por ejemplo, el correo electrónico impide que los empleados resuelvan auténticamente los problemas. La comunicación virtual también puede ser complicada por la falta de interacción personal. Lo que puede ocasionar es falta de entendimiento y motivación para cumplir con el trabajo.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Actividad 21: Realice una reflexión sobre el tema “Convertirse en un mejor comunicador” para realizar esta tarea se sugiere.
 - Realizar una lectura sobre el tema, puede utilizar información del texto básico.
 - Realizar un esquema de las ideas principales
 - Realice la redacción tomando como base las ideas principales
 - Revise y mejore el escrito
 - Cite las referencias bibliográficas según normas APA
- Actividad 22: Mida su nivel de conocimientos sobre los contenidos de la unidad 5, a través de la autoevaluación.
 - Realice una retroalimentación de los contenidos estudiados en la unidad 5
 - Ingrese al EVA y conteste la autoevaluación. [Ver actividad](#)
 - Realice retroalimentación de los temas que considere pertinente



Semana 13



Unidad 5. Comprensión y administración del comportamiento individual

En esta semana se estudiará el comportamiento del individuo y su relación con el desempeño laboral, es importante que los gerentes identifiquen a los trabajadores que cuenten con actitudes y comportamientos apropiados que garanticen el buen desarrollo laboral.

5.5. Enfoque y metas del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional estudia las acciones que realizan en el ámbito individual, grupal y estructural de una organización. Por ejemplo, analiza en los trabajadores: actitudes, personalidad, percepción, aprendizaje y motivación. A nivel de grupo considera: normas, roles, creación de equipos, liderazgo y conflicto. Lo que respecta a la estructura se considera: cultura, políticas y prácticas relacionadas con los recursos.

Por favor visualice la figura 15-1, se compara a la organización con un iceberg porque existen aspectos ocultos que no son fáciles

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

de observar cómo: las actitudes, percepciones, normas grupales, interacciones informales, y los conflictos interpersonales que si no se los gestiona correctamente pueden trae problemas serios para la empresa. Por lo tanto, el gerente debe desarrollar estrategias que le permitan acceder a la información para la toma de decisiones estratégicas. Cuando los aspectos son visibles es más fácil controlar e implementar acciones de mejora que permitan el logro de objetivos.

Es momento de realizar una lectura sobre las metas del comportamiento organizacional, por favor diríjase al texto básico.

A manera de síntesis el fin del comportamiento organizacional es: explicar, predecir e influir en el comportamiento de los individuos.

Existen seis comportamientos específicos e importantes que es importante influir: 1) la productividad del empleado, el ausentismo, la rotación de la persona, comportamiento cívico organizacional, la satisfacción laboral, mal comportamiento en el lugar del trabajo.

Es importante leer cada uno de estos componentes que se relacionan directamente con la productividad laboral.

5.6. La personalidad

El estudio de la personalidad es importante porque constituye un factor que afecta el cómo y por qué nos comportamos y cómo lo hacemos. Existe un método muy conocido y el que han aplicado grandes empresas como es el Myers -Briggs Type Indicator – MBTI, se trata de una evaluación que permite identificar el tipo de personalidad que tiene un individuo como: grupos introvertidos-

extrovertidos, sensoriales o intuitivos, reflexivos o sensibles, juiciosos o perceptivos. Para los altos directivos es importante identificar el tipo de personalidad porque se relaciona con en la forma en la que las personas interactúan y resuelven problemas.

Los rasgos de la personalidad están fundamentados en cinco dimensiones:



Ilustración 10. Fundamentos de la personalidad

Fuente: Robbins & Cooulter (2018)

Elaborado por: Chamba L. (2020)

Algunas investigaciones han sostenido que existe una relación entre estas dimensiones y desempeño laboral.

5.7. Percepción

Los individuos pueden ver un mismo objeto, pero cada uno lo percibirá de modo diferente, visualice la figura 15-5 del texto básico. ¿Qué factores influyen en la percepción?

- Las características personales del individuo como: las actitudes, personalidad, motivaciones, intereses, experiencias, expectativas.
- Las características del objeto bajo observación

- La relación entre el objeto y el entorno
- El contexto en el que vemos los objetos

Tomando el ejemplo anterior ¿Por qué al observar una misma imagen una persona puede observar una joven y otra una anciana? Para contestar esta interrogante es importante leer la teoría de la atribución, esta fue desarrollada para explicar por qué juzgamos distinto a las personas dependiendo del significado que le atribuimos a un comportamiento determinado.

Bajo este contexto, si deseamos explicar y predecir el comportamiento, así como influir en él, es preciso que comprendamos cómo aprende la gente, para ellos es importante mencionar dos teorías: condicionamiento operante y aprendizaje social.

Por favor realice una lectura en el texto básico sobre estas teorías.

Sintetizando la información recuerde que la teoría del condicionamiento operante sustenta que el comportamiento es una función de sus consecuencias. Y la teoría del aprendizaje social afirma que las personas pueden aprender tanto mediante la observación como a través de la experiencia directa.

Cuando los empleados deben cambiar su comportamiento en pro de beneficiar a la empresa es necesario considerar el modelamiento de la conducta, que es un proceso para guiar el aprendizaje, utilizando reforzamiento positivo, negativo, el castigo y la extinción.

Para comprender el modelamiento de la conducta se proponen los siguientes ejemplos:

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



Actividad de aprendizaje recomendada

- Actividad 23: Realice un ensayo sobre la personalidad y su relación con la productividad. Se sugiere
 - Realizar una lectura sobre el tema para ello considere diferentes fuentes bibliográficas
 - Identifique las ideas generales
 - El ensayo debe seguir una estructura: Introducción, desarrollo y conclusión. Para citar la bibliografía, utilice normas APA.



Semana 14



Unidad 5. Motivación en los empleados y liderazgo

La motivación de los empleados es trascendental para alcanzar el éxito empresarial, los gerentes deben conocer cómo motivar a sus colaboradores para obtener el máximo esfuerzo en beneficio de la organización.

Por otra parte, el liderazgo es esencial en todas las empresas ya que son los responsables de motivar al personal para a través de su compromiso alcanzar los objetivos organizacionales.

5.8. Definición de motivación

En la escuela de las relaciones humanas se estudió la motivación. Según Mary Parker Follett (1942) la motivación y el liderazgo juegan un rol importante en la productividad, porque según el estilo de dirección se origina un comportamiento humano que puede ser positivo o negativo.

Vamos a utilizar la definición que se expone en el texto básico: Motivación se relaciona a los procesos que inciden en la energía,

dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta.

Es importante comprender la definición para analizar cada teoría de la misma.

5.9. Teorías de la motivación

Las teorías se pueden analizar desde dos puntos de vista: las primeras y las contemporáneas; las primeras son la base porque algunos gerentes las utilizan en la actualidad.

Dentro de las primeras teorías se encuentran: jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías X y Y de McGregor estas fueron estudiadas en el primer bimestre.

La teoría de los dos factores de Herzberg, se explica que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral mientras que, los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción laboral, llamados factores de higiene. Por favor revise la figura 16-2 que se relaciona con los factores de Herzberg

La teoría de las necesidades de McClelland, propone que tres necesidades adquiridas son motivadoras en el trabajo: logro, poder y afiliación.

Recuerde que los gerentes exitosos tienden a presentar una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación.

Por otro lado, en teorías contemporáneas se ubican: teoría del establecimiento de metas afirman que las metas específicas mejoran el desempeño y que las metas difíciles, cuando son aceptadas, producen un mejor desempeño que las metas fáciles.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

La teoría del reforzamiento afirma que la conducta es una función de sus consecuencias. En esta teoría los gerentes pueden influir en la conducta de los empleados cuando utilizan reforzadores positivos para mejorar el desempeño de la empresa. Los reforzadores son las consecuencias que aparecen inmediatamente después de una conducta.

La teoría de la equidad plantea que los individuos comparan la proporción entre sus aportaciones y sus resultados en el trabajo con la de otras personas importantes y luego corrigen cualquier inequidad.

La teoría de las expectativas plantea que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que la acción será seguida por un resultado dado y en el atractivo que tiene ese resultado para el individuo.

Por favor visualice la figura 16-9 del texto básico, en ella se muestra la integración de las teorías contemporáneas de la motivación, si un gerente es capaz de comprender su unificación, sabrá como motivar a las personas.

Finalmente, se puede deducir que la mayoría de las teorías se han desarrollado en Estados Unidos considerando su cultura puede que no se puedan implementar en otros países. Caso contrario sucede con la teoría de Herzberg (factores intrínsecos) se presume que es universal.

5.10. Liderazgo

Estoy segura de que usted ha leído o visualizado videos sobre liderazgo, por lo tanto, estará en capacidad para contestar las siguientes interrogantes: ¿Qué es un líder?, ¿Por qué son importantes los líderes?

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Primero analicemos la definición de liderazgo. Según Robbins (2018) líder es la persona que puede influir en los demás. Para Payeras (2004) lo considera como una forma de comportamiento para influir en el accionar de los individuos y equipos en pro de alcanzar fines comunes.

Pero, ¿qué se necesita para poder influir en los individuos? Según Koontz & O'Donell, (2001) afirman que las personas tienden a seguir a quienes colaboran para el logro de sus metas. Peter Drucker sostiene que la tarea del líder consiste en desarrollar líderes, no basta con motivarlos para el cumplimiento de un fin, es importante desarrollar las habilidades del liderazgo.

Para Robbins, S. P. (2018) el líder tiene la capacidad para influir en los demás y por el hecho de estar inmerso en una organización tiene autoridad administrativa para hacer cumplir los reglamentos. Por otra parte, el liderazgo es la acción de influir en un grupo o equipo para alcanzar las metas propuestas.

Ahora lo invito a realizar una lectura sobre el liderazgo por favor diríjase al REA: [Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional](#). Este estudio fue realizado en Ecuador y sintetiza la relación entre liderazgo, clima organizacional y su relación con el desempeño organizacional. Interesante, verdad...

El líder, liderazgo al igual que la motivación son temas de comportamiento organizacional. Se han realizado múltiples investigaciones para responder la pregunta ¿Qué es un líder efectivo?, para dar una respuesta es necesario tomar como base las teorías del liderazgo. Avancemos...

5.11. Teorías del liderazgo

Para analizar este tema a profundidad, por favor continúe con la lectura del REA: Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional

- Teoría de los rasgos. – perfil que caracterizan a los líderes exitosos: integridad, honradez, deseo de dirigir (Bernard, 1926; Ghiselli, 1959; Stogdill, 1974).
- La teoría de comportamiento. - exponen que el comportamiento autoritario-explotador, autoritario-benévolos, participativo y consultivo, podrían augurar el éxito del liderazgo. El comportamiento del líder puede influir en el comportamiento de los colaboradores (Lewin, Lippit, & White, 1939; Kahn & Katz, 1960).
- La teoría contingencia o situacional. - argumenta el uso de modelos en una situación específica para mejorar el desempeño de los líderes y seguidores (Evans, 1970; House y Mitchell, 1974)
- La teoría integral. – trata de explicar por qué son exitosas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores (Stringer, 2001).

A continuación, se resumen las teorías:

Teoría de los rasgos

Teoría de comportamiento

Teoría contingencia o situacional

Teoría Integral

Ilustración 11. Teorías del liderazgo

Fuente: Robbins & Cooulter (2018)

Elaborado por: Chamba L. (2020)

Es momento de continuar con la lectura del texto básico sobre teorías de contingencia del liderazgo.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Actividad 24: Realice una infografía sobre las teorías de la motivación. Para esta actividad, se sugiere
 - Realizar una lectura sobre el tema, se sugiere utilizar diferentes fuentes bibliográficas.
 - Procesar la información y diseñar una estructura
 - La organización de la información debe seguir un propósito
 - Es importante que el diseño permita contar una historia

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

- Revise y mejore en caso de ser necesario
- Ingrese al EVA y realice la infografía (también puede utilizar Genially, Canva, Easelly son herramientas gratuitas y en español) [Ver infografía](#)

Ahora, ya conoce muchas temáticas nuevas, es momento de demostrar lo aprendido.

La actividad recomendada es una evaluación formativa, por lo tanto, estará habilitada desde el inicio del ciclo académico. Se sugiere en la medida de lo posible dar cumplimiento a la planificación para cumplir exitosamente con esta actividad que le ayudará a fortalecer los conocimientos adquiridos. [Ver actividad.](#)



Autoevaluación 5

Seleccione el ítem correcto, según cada planteamiento

1. ¿Por qué una comunicación eficaz no es sinónimo de acuerdo, por qué?
 - a. La comunicación eficaz significa la comprensión clara del mensaje antes que la aceptación del mensaje.
 - b. La comunicación eficaz se da cuando todos los empleados están de acuerdo con el mensaje.
 - c. La comunicación eficaz se da cuando todos comprenden y apoyan el mensaje.

2. Lea el caso "El líder hace la diferencia- Angela Ahrendts vicepresidenta senior de las tiendas en línea y al detalle de Apple" y luego seleccione la respuesta correcta a la siguiente interrogante ¿Qué puede aprender de esta líder con respecto a las estrategias utilizadas para motivar a los 100000 empleados?
 - a. La apertura que tienen los trabajadores para dar a conocer las sugerencias o preocupaciones y qué estas sean contestadas ha permitido que los empleados estén satisfechos en sus puestos de trabajo.
 - b. Al grabar un video cada semana y recordarles las tareas que deben cumplir, ha llevado a aumentar la satisfacción de los empleados al sentirse parte importante de la empresa.
 - c. Para mejorar la comunicación Ahrendts graba un video y recuerda los objetivos de la empresa, esta estrategia ha llevado a que los trabajadores se sientan más comprometidos con las tiendas.

3. Lea el caso "En la práctica- Tod Stewart..." luego seleccione la opción correcta según el siguiente planteamiento ¿Qué puede hacer Tod para asegurarse de que sus empleados entiendan sus instrucciones?, tomando como base el modelo "capacitar al capacitador"
 - a. Tomar como referencia a empleados que comenten errores, capacitarlos y luego solicitar que ellos enseñen al resto de colaboradores.
 - b. Solicitar a los empleados que no comenten errores, que capaciten al resto de trabajadores.
 - c. Solicitar al mejor empleado aquel que no comete errores que capacite al colaborador que presenta más errores.
4. Lea el caso "El líder hace la diferencia – Carolyn MacCall" ¿Qué estrategia utilizó para fomentar la lealtad de la tripulación?
 - a. Inteligencia emocional
 - b. Encuestas actitudinales
 - c. Teoría de la disonancia cognitiva
5. Explique ¿por qué es relevante visualizar a la organización como un iceberg?
 - a. Porque al hablar de comportamiento organizacional intervienen algunos factores que no son evidentes, como: las estrategias y objetivos
 - b. Porque al hablar de comportamiento organizacional intervienen algunos factores que no son evidentes, como: autoridad formal y cadena de mando.
 - c. Porque al hablar de comportamiento organizacional intervienen algunos factores que no son evidentes, como: actitudes y percepciones.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

6. Describa los principales elementos de la teoría de la atribución
 - a. Singularidad, consenso y consistencia
 - b. Error fundamental, sesgo al servicio del yo y efecto halo
 - c. Similitud asumida, error fundamental y efecto halo
7. ¿Qué es la percepción?
 - a. Proceso mediante el cual le damos significado a nuestro entorno.
 - b. El individuo expone diferentes conductas según entornos diferentes
 - c. Las personas pueden aprender observando lo que ocurre a los demás
8. ¿Cómo explica la teoría de Maslow la motivación?
 - a. Una vez que la necesidad se satisface de manera sustancial, el individuo ya no estará motivado a satisfacerla, por lo tanto, es importante conocer el nivel de la jerarquía en la que se encuentra y concentrarse en satisfacer las necesidades de nivel superior.
 - b. Una vez que la necesidad se satisface de manera sustancial, el individuo seguirá motivado, hasta que se interese por el cumplimiento de las necesidades de nivel superior.
 - c. Una vez que la necesidad se satisface de manera sustancial, el individuo ya no estará motivado a satisfacerla, por lo tanto, es importante mantener al trabajador satisfecho con las necesidades básicas como seguridad.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

9. Herzberg llamó a los factores extrínsecos como factores:
 - a. De higiene
 - b. Motivadores
 - c. De motivación
10. ¿Qué sostiene la teoría de las expectativas?
 - a. Los individuos comparan la proporción entre sus aportaciones y sus resultados en el trabajo.
 - b. Un individuo tiende actuar de cierta forma con base en la expectativa de que la acción será seguida por un resultado dado, y en el atractivo que tiene para el individuo.
 - c. La conducta en una función de sus consecuencias.

[Ir al solucionario](#)

Ahora es momento de verificar si sus respuestas fueron correctas, por favor revise el solucionario que se encuentra al final de esta guía didáctica y realice retroalimentación de los contenidos que considere pertinentes.

¡Felicitaciones! con éxito hemos terminado esta unidad.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



Semana 15

El control es la última fase del proceso administrativo, el estudio de este tema se ha planificado realizarlo entre la semana 15 y 16, su importancia radica en que los administradores deben monitorear si los planes se están desarrollando exitosamente y la única forma de hacerlo es a través del control.

Finalmente, con el estudio de la planeación, organización dirección y control se estima que el estudiante tenga la capacidad para aplicar el proceso administrativo en organizaciones reales.



Unidad 6. Control en el proceso Administrativo – Vigilancia y control

El control es la última etapa del proceso administrativo, es importante sostener que la planeación, organización, dirección y control están interrelacionadas. Esta última etapa es trascendental porque a través de las mediciones se pueden identificar desviaciones y tomar decisiones correctivas para cumplir con los planes establecidos.

Con esta introducción vamos a analizar el tema referente a: definiciones, importancia, proceso, desempeño y herramientas utilizadas.

Avancemos...

6.1. Definición e importancia

Previo a dar una definición sobre el control, leamos el ejemplo OA18.1 en el texto básico. ¿Luego reflexione por qué el control es importante? De seguro estará de acuerdo en que. El control permite garantizar que las actividades planificadas se lleven con normalidad, caso contrario pueden surgir desperdicios de recursos y pérdidas económicas representativas para la empresa.

Por lo tanto, se define al control como el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Los gerentes deben realizar el control ya que es la única manera de garantizar el cumplimiento de metas. Dicho de otra manera, la eficacia de los controles está determinada por el nivel de su contribución al logro de las metas.

La importancia del control radica en que es la única manera de validar que las actividades se están cumpliendo según una planificación previa. Se puede contar con un plan, una organización y dirección eficiente, sin embargo, si no se realiza el control pertinente no se puede tener pleno conocimiento si las actividades contribuyen al logro de las metas propuestas.

Ahora es importante que realice una lectura en el texto básico sobre esta temática, identifique la importancia del control desde tres áreas específicas: planeación, empoderamiento de los empleados y protección del centro de trabajo.

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

6.2. Proceso del control

A través del control se puede medir el desempeño real de una empresa, los estándares sirvan como medio de comparación, en el caso que los resultados empresariales no se ajusten al plan, el gerente debe proponer planes de acción para corregir las desviaciones.

Bajo este argumento se entiende al proceso de control como el procedimiento de tres pasos para medir el desempeño real. ¿Cuáles son los tres pasos?

Para comprender los tres pasos, visualice en el texto básico la figura 18-2

Concluyamos: Para alcanzar los objetivos y metas es necesario realizar el control adecuado, para ello es necesario medir el desempeño real de la empresa; según datos obtenidos se procede a la comparación del desempeño real contra estándares definidos, finalmente y en caso de requerir se implementan acciones gerenciales para obtener el máximo provecho.

6.3. Control del desempeño de la organización y sus empleados

¿Por qué es importante controlar el desempeño de la empresa y empleados?, el contexto actual en el que se desenvuelven las empresas cambia rápidamente, las tecnologías de la información facilitan la comercialización de productos y servicios, por lo tanto, las empresas se ven obligadas a crear ventajas competitivas para diferenciarse de la competencia.

Por lo expuesto, el desempeño organizacional es una alternativa que gestionado estratégicamente puede crear ventajas competitivas.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

¿Qué es el desempeño organizacional?, son los resultados de todas las actividades laborales de una organización. ¿Cómo medir el desempeño organizacional? Para medir existen algunos indicadores como: productividad organizacional, eficacia organizacional, clasificaciones industriales y empresariales.

Es momento de tomar el texto básico para realizar una lectura sobre cada uno de los indicadores utilizados para medir el desempeño organizacional,

Ahora ya sabe cómo medir el desempeño organizacional, por consiguiente, los gerentes necesitan conocer las herramientas que les facilite la medición del desempeño.

Vamos a estudiar estas herramientas.

6.4. Herramientas para medir el desempeño organizacional

Cuando se habla de control, el gerente puede implementar antes, durante y después de una actividad, también se los conoce como control preventivo, concurrente y de retroalimentación. Veamos la siguiente figura 18-9 en el texto básico.

Luego de realizar esta breve introducción, vamos a estudiar las principales herramientas utilizadas para controlar las actividades.

- Controles financieros. - se refieren a la utilización de indicadores como índice de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad que permiten obtener información sobre la situación económica real de la empresa. Por ejemplo, para calcular la liquidez de una empresa se utiliza la siguiente fórmula activos actuales / obligaciones actuales cuando el resultado es mayor que 1 significa que la empresa puede cubrir sus obligaciones económicas en el corto plazo.

- Controles de información. – la información es importante para la toma de decisiones, en la actualidad la mayoría de empresas obtienen información a través de sistemas por lo que es importante que se puedan procesar correctamente los datos y que se conviertan en fuentes de información confiables para gerentes.
- Cuadro de Mando Integral. - es una herramienta que utilizar indicadores financieros y no financieros para evaluar la situación real de una empresa.
- Benchmarking– que busca las mejores prácticas que utiliza la competencia para alcanzar la excelencia empresarial.

Luego de analizar las principales herramientas del control, lo motivo a leer el [REA titulado: La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones](#). El estudio muestra cómo los gerentes utilizan el benchmarking como una alternativa de gestión empresarial para medir la calidad en el servicio prestado.

Muy bien, vamos avanzando.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Actividad 25: Desarrolle el caso “Perspectiva del futuro – retroalimentación en tiempo real” es importante que considere las siguientes instrucciones:
 - Realice una lectura sobre el tema vigilancia y control
 - Lea exhaustivamente el caso
 - Identifique las ideas principales y secundarias
 - De respuesta a las interrogantes planteadas



Semana 16



Unidad 6. Técnicas de planeación y control

6.5. Técnicas para evaluar el entorno

Las técnicas son indispensables para evaluar el entorno, existen tres técnicas que son utilizadas frecuentemente para evaluar el entorno:



Ilustración 12. Técnicas para evaluar el entorno

Fuente: Robbins & Cooulter (2018)

Elaborado por: Chamba L. (2020)

Vamos a explicar cada una de las técnicas consideradas en el texto básico, sin embargo, es importante que realice una lectura comprensiva de este tema.

- Exploración del entorno. – existen dos áreas de exploración del entorno con un gran crecimiento: inteligencia de los competidores es decir la capacidad para obtener toda la información sobre competidores: quienes son, que están haciendo, cómo nos afectaran sus actividades y exploración global. ¿Cómo pueden obtener información? Pues a través de: sus empleados, proveedores, clientes y búsqueda en línea.
- Pronósticos. – son importantes en la planeación porque permiten predecir eventos futuros como demanda de un producto. Los pronósticos pueden agruparse en dos categorías: cuantitativos y cualitativos. Por favor visualice la figura PC-1, esta contiene algunos ejemplos de técnicas cuantitativas y cualitativa.
- Benchmarking– cómo lo habíamos mencionado esta técnica busca las mejores prácticas que les permite obtener un desempeño superior. Ahora visualice la figura PC-2 es importante interpretar los pasos del benchmarking.

Recuerde que la aplicación de estas herramientas va a depender de la estrategia y visión del gerente.

Sigamos...

6.6. Técnicas para asignación de recursos

En esta sección analizaremos los recursos que son necesarios para llevar a cabo un plan. ¿Cómo los gerentes asignan eficientemente los recursos?

- A continuación, se proponen cuatro técnicas:
- La presupuestación
- La programación
- Análisis del punto de equilibrio
- Y la programación lineal

Continuemos con la lectura de este tema para ello diríjase al texto básico y analice a fondo cada una de las técnicas tradicionales y modernas que apoyan al proceso de control.



Actividad de aprendizaje recomendada

- Actividad 26: Mida su nivel de conocimientos sobre los contenidos de la unidad 6, conteste la autoevaluación correspondiente a la unidad 6, se sugiere:
 - Realizar una lectura de los contenidos estudiados en la unidad 6
 - Ingrese al EVA y conteste la autoevaluación.
 - Retroalimente los temas que considere pertinente

Ahora, ya conoce muchas temáticas nuevas, es momento de demostrar lo aprendido.

La actividad recomendada es una evaluación formativa, por lo tanto, estará habilitada desde el inicio del ciclo académico. Se sugiere en la medida de lo posible dar cumplimiento a la planificación para cumplir exitosamente con esta actividad que le ayudará a fortalecer los conocimientos adquiridos. [Ver actividad.](#)



Autoevaluación 6

Seleccione la opción correcta según cada planteamiento

1. ¿Cuál es la relación entre control y planeación?
 - a. Sin el control, los gerentes no tuviesen información sobre el cumplimiento de las metas.
 - b. Las metas y la planeación son parte del proceso administrativo
 - c. Las metas son los objetivos a cumplir y el control son las métricas sobre el desempeño de la empresa
2. Para determinar el nivel real de desempeño, la empresa debe en primer lugar:
 - a. Comparar los resultados con estándares
 - b. Obtener información sobre desempeño a través de la medición.
 - c. Debe implementar acciones gerenciales
3. La eficacia organizacional es una medida de desempeño, tiene como fin:
 - a. Medir cuan apropiados son los objetivos organizacionales y que tan bien se están cumpliendo.
 - b. Es la cantidad de bienes y servicios producidos dividido para los insumos requeridos
 - c. Suma de los resultados de todas las actividades laborales de una organización.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

4. El Cuadro de mando integral sirve para:
 - a. Evaluar el desempeño de una empresa
 - b. Evaluar la filosofía de una empresa
 - c. Evaluar la motivación del personal
5. ¿Cómo se controla el desempeño del trabajador?
 - a. Con un llamado de atención
 - b. Retroalimentación eficaz y acciones disciplinarias de ser necesarias
 - c. Una reunión privada
6. Lea el caso "Dilema Ético- el ciber lunes, seleccione la opción correcta al siguiente planteamiento. ¿qué problemas observa en el caso, especialmente con respecto al control.
 - a. Falta de un manual de trabajo
 - b. Flexibilidad laboral
 - c. Falta de supervisión del desempeño laboral
7. Imagine que trabaja como gerente del centro de atención telefónica de un hotel cinco estrellas. ¿Qué métodos utilizaría para medir el desempeño real de los trabajadores?
 - a. Los reportes escritos
 - b. Manuales de procedimientos
 - c. Estados financieros
8. Los modelos de regresión se los utiliza para evaluar el entorno, este ejemplo pertenece a un pronóstico.
 - a. Cualitativo
 - b. Cuantitativa
 - c. Métricas

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

9. Wall Street Journal y otras publicaciones de negocios periódicas suelen dar noticias sobre empresas que no cumplen sus proyecciones de ventas o utilidades. ¿Identifique una razón por las que una compañía podría fallar al no cumplir con sus pronósticos?
 - a. Cuando los pronósticos se elaboran en entornos muy dinámicos
 - b. Cuando realizan comparación de pronósticos que indiquen "ausencia de cambios"
 - c. Al utilizar proyecciones móviles
10. Usted es gerente de una empresa de servicios, necesita calcular el nivel real de desempeño. ¿Qué método seleccionaría considerando que necesita generar conocimiento de primera mano?
 - a. Observación personal
 - b. Reportes estadísticos
 - c. Reportes orales

Ir al solucionario

Ahora es momento de verificar si sus respuestas fueron correctas, por favor revise el solucionario que se encuentra al final de esta guía didáctica y realice retroalimentación de los contenidos que considere pertinentes.

¡Felicitaciones! con éxito hemos terminado esta unidad.

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas



Actividades finales del bimestre

Semana 8

- Entrega del ensayo 2: Importancia del liderazgo en el sector empresarial
- Conteste el cuestionario EVA 2
- Actividad suplementaria a través de un cuestionario: Analice las técnicas de planeación y control (Aplica para estudiantes que no participaron de la actividad síncrona)
- Rendir la evaluación del II bimestre

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas



4. Solucionario

| Autoevaluación 1 | | |
|------------------|-----------|--|
| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
| 1. | a | Gracias a las bondades del río Nilo permitió que se desarrolle la agricultura, organización de un sistema social, político y administrativo |
| 2. | c | China el gobierno matriarcal gestionan los principales ejes: provisiones, comodidades, educación, hospitalidad, sacrificios de trabajo, de justicia, deberes militares. La filosofía Confucio tenía como fin modelar los hábitos y el pensamiento del pueblo chino Sumeria el aporte principal es la escritura, esta escritura nace por la necesidad que tenían los sacerdotes de crear registros escritos para rendir cuentas al rey del control de la producción y de los préstamos de la sociedad. En Egipto la agricultura y ganadería fue la riqueza principal de los egipcios favorecido por las condiciones geográficas y especialmente por las características del río Nilo. |
| 3. | a | definen el mercantilismo como el sistema económico entre naciones y de éstas y sus colonias, es decir en los siglos XVI y XVII se desarrolló el comercio exterior |
| 4. | v | Principios de administración científica, que constituyen uno de los fundamentos de la administración moderna. |
| 5. | f | Fayol sosténía que los principios administrativos son aplicados a cualquier tipo de empresa |

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

| Autoevaluación 1 | | |
|------------------|-----------|---|
| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
| 6. | v | <p>la teoría de Fayol parte de un modelo de estructura funcional, que sostienen que las actividades de las empresas se pueden agrupar de esta manera (Fayol, 1979):</p> <ol style="list-style-type: none">1. Operaciones técnicas2. Operaciones comerciales3. Operaciones financieras4. Operaciones de seguridad5. Operaciones de contabilidad6. Operaciones administrativas |
| 7. | v | Las operaciones administrativas (las del sexto grupo) fueron la base para elaborar una definición sobre administración: Administración se la denomina al proceso administrativo para planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar una organización. |
| 8. | 2 | Objetivo: importancia que se le da al factor humano en la administración. |
| 9. | 1 | Objetivo: se enfoca en los elementos y estructura de las organizaciones. |
| 10. | 2 | Sostiene que, en un grupo humano vinculado por relaciones de trabajo, se puede distinguir un determinado comportamiento, influido por dos factores principales: el nivel cultural de las personas que conforman el grupo y el estilo de dirección que reciben |

Ir a la
autoevaluación



Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

| Autoevaluación 2 | | |
|------------------|-----------|---|
| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
| 1. | b | Engloba factores como: tasas de interés, inflación, cambios de ingreso, mercado bursátil. |
| 2. | a | Tendencias que se presenta en las características de la población edad, género, raza, nivel educativo, ubicación geográfica, ingreso y la composición familiar. |
| 3. | c | Se relaciona con las leyes, estatales y locales de cada país. |
| 4. | c | Se relacionan con: valores, actitudes, tendencias, tradiciones, estilos de vida. |
| 5. | c | Innovaciones científicas o industriales |
| 6. | c | Este es un caso del factor demográfico porque la edad es una característica de la población |
| 7. | a | Entorno laboral espontaneo y divertido se resume como alegría y buen humor |
| 8. | a | La cultura fuerte. Cuando una empresa tiene una cultura fuerte, ésta puede influir de mejor manera en los empleados generando mayor lealtad. Así también mayor influencia tendrá el gerente para planear, organizar, dirigir y controlar la organización. |
| 9. | a | Las industriales tienen como característica principal la transformación y extracción de materias primas. |
| 10. | b | Las comerciales son intermediarias entre el productor y consumidor, pueden clasificarse en mayoristas, minoristas o comisionistas. Se dedican a la compra y venta de productos terminados. |

Ir a la
autoevaluación

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

| Autoevaluación 3 | | |
|------------------|-----------|--|
| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
| 1. | a | Función administrativa que involucra la definición de metas, el establecimiento de estrategias para lograrlas y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades. |
| 2. | c | Metas u objetivos son los resultados o propósitos que se desea lograr. Los planes son documentos en los que se especifica cómo se lograrán las metas. |
| 3. | a | Los planes estratégicos son aquellos que abarcan a toda la organización y determinan sus metas generales. |
| 4. | b | Los planes que abarcan exclusivamente un área operativa de la organización se denominan planes operativos. |
| 5. | c | El plan a corto plazo se extiende por un año o menos. |
| 6. | b | El plan a largo plazo se extiende más de tres años |
| 7. | a | La mayoría de investigaciones han demostrado que existe una relación positiva entre planeación y desempeño |
| 8. | a | Son tres los factores de contingencia que afectan la elección de los planes: el nivel organizacional, el grado de incertidumbre del entorno y la duración de los compromisos a futuro. |
| 9. | a | porque mejora el desempeño, enfrenta la incertidumbre y mejora el trabajo en equipo considerando que las empresas son diversas y complejas |
| 10. | a | la flexibilidad permite detectar los cambios externos relevantes, movilizar los recursos con rapidez y reconocer cuando una decisión estratégica es errónea |

Ir a la
autoevaluación

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

Autoevaluación 4

| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
|----------|-----------|---|
| 1. | v | Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, que se reúnen para lograr metas específicas. |
| 2. | f | Los grupos formales son grupos de trabajo definidos por la estructura organizacional, con tareas laborales específicas designadas con la finalidad de cumplir con las metas de la empresa. |
| 3. | v | Los grupos de trabajo se ven afectados por las condiciones externas que les imponen, como la estrategia de la organización, las relaciones de autoridad, las reglas y los reglamentos formales, la disponibilidad de recursos, los criterios para selección de empleados, la cultura y el sistema de administración del desempeño, y la distribución física general del espacio laboral |
| 4. | v | La organización mecanicista o de burocracia se relaciona con el diseño organizacional rígido y estrechamente controlado |
| 5. | f | El plan a corto plazo se extiende por un año o menos. |
| 6. | f | El trabajo a distancia es un arreglo laboral en el que los empleados trabajan desde casa, pero en el que están vinculados con la oficina a través de una computadora |
| 7. | v | Un puesto compartido se define como aquel en el que es ocupado por dos o más personas |
| 8. | f | Se trata de una función importante que consiste en contar con el personal apropiado, en la cantidad precisa, y en el lugar y el momento adecuados |
| 9. | v | Los factores externos que afectan el proceso de administración de recursos humanos son: la economía, sindicatos, leyes y normativas |
| 10. | v | A planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con la cantidad correcta de personas capaces, en los lugares correctos y en los momentos adecuados. |

Ir a la
autoevaluación



| Autoevaluación 5 | | |
|-------------------------|-----------|---|
| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
| 1. | a | Muchos consideran que una buena comunicación ocurre cuando alguien acepta sus puntos de vista. Sin embargo, yo podría entender con claridad lo que usted quiere decirme y simplemente no estar de acuerdo con ello. |
| 2. | a | Cuando se escucha a los empleados, se sienten parte de la empresa y al mismo tiempo estiman que deben demostrar su compromiso a través de una mayor productividad. |
| 3. | a | El mejor aprendizaje se da cuando un colega capacita a otro. |
| 4. | a | Inteligencia emocional, inteligencia social o de alguna otra forma, la capacidad de comprenderse a uno mismo y a los demás será una aptitud que las organizaciones buscarán al contratar empleados. |
| 5. | c | Porque al hablar de comportamiento organizacional intervienen algunos factores que no son evidentes, como: actitudes y percepciones que si no se las gestiona adecuadamente pueden trae serios problemas para la empresa |
| 6. | a | La teoría de la atribución fue desarrollada para explicar por qué juzgamos distinto a las personas dependiendo del significado que le atribuimos a un comportamiento determinado, los principales elementos son: singularidad, consenso y consistencia |
| 7. | a | Proceso mediante el cual damos significado a nuestro entorno, organizando e interpretando las impresiones sensoriales |
| 8. | a | La pirámide de Maslow clasifica a las necesidades en: básicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, el autor manifiesta que cuando un individuo alcanza el primer nivel, enseguida se propone alcanzar el segundo nivel y así sucesivamente hasta llegar a la autorrealización. |

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

| Autoevaluación 5 | | |
|------------------|-----------|--|
| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
| 9. | a | A los factores extrínsecos que provocan insatisfacción laboral se les llamó factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se siente insatisfecha, pero tampoco satisfecha (ni motivada) |
| 10. | b | La teoría de las expectativas plantea que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que la acción será seguida por un resultado dado, y en el atractivo que tiene ese resultado para el individuo |

Ir a la
autoevaluación

| Autoevaluación 6 | | |
|-------------------------|-----------|--|
| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
| 1. | a | El control crea una conexión fundamental con la planeación. Si los gerentes no implementaran controles, no contaría con un método para saber si sus metas y planes se están cumpliendo, ni qué medidas deberán tomar en el futuro. |
| 2. | b | Para determinar cuál es el nivel real del desempeño, lo primero que deben hacer los gerentes es obtener información al respecto. Por consiguiente, el paso número 1 del proceso de control es la medición. |
| 3. | a | Para determinar cuál es el nivel real del desempeño, lo primero que deben hacer los gerentes es obtener información al respecto. Por consiguiente, el paso número 1 del proceso de control es la medición. |
| 4. | a | El modelo de cuadro de mando integral es una forma de evaluar el desempeño organizacional tomando en consideración otros factores, además de la perspectiva financiera. ⁴⁰ Por lo general, los cuadros de mando integral analizan cuatro áreas que contribuyen al desempeño de la compañía: finanzas, clientes, procesos internos y activos en términos de personas/innovación/crecimiento. |
| 5. | b | El desempeño de los empleados se controla mediante una retroalimentación eficaz y acciones disciplinarias, en caso necesario. |
| 6. | c | porque cuando el personal toma como política el incumplimiento de un horario de trabajo toma como base la falta de control de este proceso. |
| 7. | a | Los reportes escritos son fáciles de archivar y volver a consultar, además, son formales y exhaustivos. |
| 8. | b | Los pronósticos cuantitativos aplican un conjunto de reglas matemáticas a una serie de datos del pasado para predecir un resultado. Estas técnicas son preferibles cuando los gerentes cuentan con suficientes datos |

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Referencias bibliográficas

| Autoevaluación 6 | | |
|------------------|-----------|---|
| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
| 9. | a | Entre más dinámico es el entorno, mayores son las probabilidades de que los gerentes hagan pronósticos ineficaces. Además, los pronósticos son relativamente ineficaces para predecir eventos no estacionales, como las recesiones, los sucesos inusuales, las operaciones discontinuas y las acciones o reacciones de los competidores |
| 10. | a | Las ventajas de la observación persona es que generan conocimiento de primera mano, la información no pasa por un filtro, ofrece una atención intensiva de todas las actividades |

Ir a la
autoevaluación



5. Referencias Bibliográficas

Bernard, L. (1926). An introduction to social psychology. New York: Henry Holt and Company.

Chiavenato, I. (1988). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.

Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior on the pathgoal relationship. *organizational behavior and Human Performance*, 5(3), 277-298

Ghiselli, E. (1959). Traits differentiations management personnel. *Personnel Psychology*, 12(4), 535-544.

House, R., & Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98

kahn, R., & katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. En A. Cartwright, & A. Zanders, *Group dynamics: Research and theory* (págs. 554-570). New York: Harper&Row

J. A. Chatman y K. A. Jehn, "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?" *Academy of Management Journal*, junio de 1994, pp. 522-553; y C. A. O'Reilly III, J. Chatman, y D. F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1991, pp. 487-516

Índice

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Referencias
bibliográficas

Lewin, K., Lippit, R., & White , R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.

P.K. Ahmed, C.D. Shepherd, L. Ramos, C. Ramos. (2010) Innovation Management: Context, strategies systems and processes

Pearson Education Limited, New York.

Payeras, 2. (2004). Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados. España: Díaz de Santos

Pereda, 5. y Berrocal, F. (1999). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Real Academia Española. (2019). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

Robbins, S. P. (2018). Administración, 13th Edition [VitalSource Bookshelf version]. Retrieved from vbk://9786073243360

Sánchez,J.,Osorio,J.yBæna,E.(2007).

Stogdill, R. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and practice. New York: The Free Press.

Stringer, R. (2001). Leadership and Organizational Climate. New Jersey: Prentice-Hall

Vélez,D.,Holguín,H.,delaHoz,G.,Durán,Y.yGutiérrez,I.
(2008).Dinámica del empresario familiar Pyme.
Estudio exploratorio en Colombia. Bogotá: Fundes Inter-nacional.
Vera-Colina,M.y Mora