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

Informática

Modalidad Abierta y a Distancia



UTPL
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Organización y Administración Empresarial

Guía didáctica
4 créditos

Ciclo **Carrera**

3

■ Informática

La Universidad Católica de Loja

Área Técnica



Departamento de Ciencias Empresariales
Sección departamental Organización y gestión empresarial

Organización y administración empresarial

Guía didáctica

4 créditos

Índice
Preliminares
Primer bimestre
Segundo bimestre
Solucionario
Glosario
Referencias bibliográficas

Carrera	Ciclo
■ Informática	

Autora:
López Vargas María Verónica
Reestructurada por:
Espinoza Vélez María Paula



La Universidad Católica de Loja

Asesoría virtual:
www.utpl.edu.ec

Índice

Preliminares

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias
bibliográficas

Organización y administración empresarial

Guía Didáctica

María Verónica López Vargas

Reestructurada por María Paula Espinoza

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

 4.0, CC BY-NY-SA

Diagramación y diseño digital:

EDILOJA Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418

San Cayetano Alto s/n

www.ediloja.com.ec

edilojainfo@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

Primera edición

ISBN digital 978-9942-04-512-6



La versión digital ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

9 de julio del 2014



2. Índice

2.	Índice	4
3.	Introducción	7
4.	Bibliografía	9
4.1.	Básica	9
4.2.	Complementaria	10
5.	Orientaciones generales para el estudio	13
6.	Proceso de enseñanza-aprendizaje para el logro de competencias	16
PRIMER BIMESTRE		
UNIDAD 1. FUNDAMENTOS DE LA TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ADMINISTRACIÓN GLOBAL		16
1.1.	Administración: ciencia, teoría y práctica	16
1.2.	Administrar: ¿ciencia o arte?	20
1.3.	Evolución del pensamiento administrativo.	21
1.4.	Funciones de los gerentes.	22
	Autoevaluación 1	24
UNIDAD 2. ADMINISTRACIÓN Y SOCIEDAD: AMBIENTE EXTERNO, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA		26
2.1.	Ambiente externo	26
2.2.	Responsabilidad social de los administradores.	28
2.3.	Ética en la administración: un enfoque integrador	29
2.4.	Administración global, comparada y de calidad	32
	Autoevaluación 2	38

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

UNIDAD 3. PLANEACIÓN	41
3.1. Elementos esenciales de la planeación y administración por objetivos (APO).	41
3.2. Objetivos	44
3.3. Estrategias, políticas y premisas	47
3.4. Toma de Decisiones	53
Autoevaluación 3	55
UNIDAD 4. ORGANIZACIÓN	58
4.1. Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería.	58
4.2. Estructura de la organización: departamentalización.	65
4.3. Autoridad de línea, personal de staff, delegación de poder de decisión y descentralización.	66
4.4. Organización efectiva y cultura organizacional	70
Autoevaluación 4	72
SEGUNDO BIMESTRE	
UNIDAD 5. INTEGRACIÓN DEL PERSONAL	75
5.1. Administración y selección de recursos humanos	75
5.2. Evaluación de desempeño y plan de carrera	80
5.3. Administrar el cambio mediante el desarrollo de los administradores y de la organización.	82
Autoevaluación 5	85
UNIDAD 6. DIRECCIÓN	87
6.1. Factores humanos y motivación.	87
6.2. Liderazgo.	90
6.3. Comunicación.	94
Autoevaluación 6	97

Índice

Preliminares

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias
bibliográficas

UNIDAD 7. CONTROL	99
7.1. Sistema y proceso de control	100
7.2. Técnicas de control y tecnologías de la información	102
7.3. Productividad, administración de operaciones y gestión de la calidad.	103
Autoevaluación 7	106
7. Solucionario	108
8. Glosario	115
9. Referencias bibliográficas	123

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



3. Introducción

El componente de Organización y Administración Empresarial se encuentra ubicado en el plan formativo de créditos en el tercer ciclo de la titulación de Ingeniería en Informática de la Modalidad Abierta y a Distancia de la UTPL, forma parte de los componentes genéricos, y tiene una valoración de 4 créditos.

El perfil profesional del ingeniero en informática que formará la UTPL dice: *“Nuestros ingenieros en informática son profesionales capaces de crear, gestionar, implementar, auditar e innovar soluciones tecnológicas de software, infraestructura de TI, redes y telecomunicaciones en empresas públicas, privadas o emprendimientos”* (UTPL [enlace web](#)) es precisamente en la creación, implementación y gestión de tecnología en el ámbito de las organizaciones y los emprendimientos, que esta materia le servirá de soporte.

La administración es antigua, como el hombre mismo. Podemos observar rasgos de una incipiente organización cuando el ser humano se reunía en grupos para cazar, o de división de funciones cuando las tareas de recolección, caza, cuidado de los niños, lo hacían grupos diferentes. Desde ahí podemos notar que la administración es importante para conseguir un fin determinado. En las empresas es imperativa la necesidad de aplicar conocimientos de administración, de manera especial, hoy en día en que las organizaciones están sometidas a factores externos, y a importantes procesos de Transformación Digital, lo que requiere de la coordinación articulada de los diferentes recursos que conforman la empresa.

El fin fundamental de esta asignatura es proveerle de los conocimientos, habilidades y capacidades que le permitan comprender y aportar desde el ejercicio profesional de la ingeniería informática al ámbito empresarial en el que se encuentre o incluso en la creación de su propio emprendimiento. No pierda de vista que la tecnología es un habilitador del negocio, por tanto, los profesionales

Índice

Preliminares

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias
bibliográficas

en informática requerimos entender los procesos principales que nos permitan plantear soluciones que aporten valor al negocio.

Los contenidos del componente se han distribuido de forma secuencial. En el transcurso del primer bimestre se estudiarán 4 unidades, se inicia con los fundamentos de la teoría y práctica de la administración, continuando con el análisis del ambiente externo e interno de la empresa, proceso administrativo, reingeniería y espíritu emprendedor. Dentro del segundo bimestre, se estudiarán temas importantes como: la integración de personal, evaluación de desempeño, todo lo relacionado a motivación y liderazgo, y se concluirá con el proceso de control.

Espero que disfrute del estudio y que amplíe su perspectiva de la Organización y Administración Empresarial

[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



4. Bibliografía

Índice

Preliminares

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias
bibliográficas

4.1. Básica

Wehrich, H., Cannice, M. V., y Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México. Mc Graw Hill.

Harold Koontz, fue un activo administrador de empresas, profesor universitario, presidente y director de varios consejos de compañías importantes, desde 1950, se dedicó a la cátedra en administración y ha escrito innumerables libros y artículos, entre ellos el libro *Administración una perspectiva global y empresarial*; texto básico del componente Organización y Administración Empresarial. La obra está dirigida a todas las personas, especialmente los estudiantes universitarios, que se interesen por los negocios, la administración, la ingeniería y deseen aprender cómo aplicar su oficio o desenvolverse de la mejor manera posible en la organización de la cual son o quieren formar parte. El libro está organizado basándose en las 5 funciones gerenciales: planificar, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar. Está enriquecido con varios auxiliares de aprendizaje: resúmenes, estudio de casos, puntos clave, ejercicios, actividades e investigaciones por internet. Por todo esto, sin duda alguna, este libro constituye un soporte completo para el desarrollo de las competencias administrativas del futuro Ingeniero en Informática.

Espinosa, M. (2019). *Guía didáctica de Organización y Administración Empresarial*. Loja-Ecuador. UTPL

La presente guía didáctica de Organización y Administración Empresarial, le orientará en el manejo y utilización del texto básico, además de proporcionar las pautas metodológicas necesarias para el desarrollo de su estudio.

Constituye también, un documento de apoyo en la comprensión de los conceptos, y complementará los temas abordados.

4.2. Complementaria

Cea, J. (s/f). *Poder y autoridad*. Recuperado el 21 de junio del 2013, de [enlace web](#)

En esta conferencia se exponen amplia y claramente las diferencias entre autoridad y poder, tema de estudio en la unidad 4 de esta guía.

Chan Kim, W., y Mauborgne, R. (2018). *Océano azul, océano rojo*. Barcelona: Pengui Random House.

Obra de obligatoria lectura para los gerentes. Presente un enfoque importante sobre el desarrollo en aquellos mercados vírgenes, en los cuales no existen reglas determinadas por la competencia. Aporta una importante visión a las unidades introductorias.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*, México: McGraw-Hill Interamericana.

Obra en la que se plantea un tema de vital importancia para las organizaciones: la Gestión del Talento Humano. En todo el libro el autor propone dar un giro y no mirar a las personas como recursos organizacionales, sino como sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación en las organizaciones, de ahí la importancia de su estudio. Este texto será el complemento ideal de la unidad 5 “Integración de Personal” de esta guía didáctica.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Czinkota, M., y Ronkainen, I. (2013). *Marketing Internacional*. México: Cengage Learning.

Obra que desarrolla con amplio detalle las estrategias comerciales y de marketing, enfocadas a desarrollar servicios con visión mundial. Son diversos los factores a considerar en torno de las cuatro “Ps” del Marketing, complementando los aspectos tratados en las unidades 3 y 10.

D’Alessio, F. (2014). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. México - Lima: Pearson.

La planeación estratégica es un proceso complejo. El autor de la obra plantea el Proceso de Planeación estratégica, en el cual se definen de forma amplia cada una de sus etapas, con entradas, procesos y salidas, lo que vincula a la planeación con el entorno integral de la empresa. Los aportes de este texto se integran a los temas abordados en la unidad 4.

Dávila, A., y Martínez N. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*, México: Siglo XXI Editores.

La escritora hace un recorrido completo sobre la cultura organizacional en la empresa especialmente la latinoamericana, a partir del segundo capítulo presenta casos de investigación realizados en empresas latinoamericanas. Este libro es de gran aporte para profundizar el estudio de la unidad 4 sobre organización efectiva y cultura organizacional.

Lussier, R., y Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage.

Este libro estudia ampliamente el liderazgo, analiza la teoría, hace aplicación de esta y busca el desarrollo de habilidades en el lector. Está didácticamente organizado con ejercicios de aplicación y modelos que fomentan el desarrollo del liderazgo. Se recomienda su lectura para profundizar el estudio de la unidad 6 de esta guía didáctica correspondiente a Dirección.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Stephen, R., y Coulter, M. (2014). *Administration*. México: Pearson.

Este texto le permitirá tener una idea muy clara de la nueva forma de administración. En un mundo que exige cambios, aspectos del ambiente externo que todas las áreas de la ciencia deben tomar en cuenta para mantenerse en el mercado. Este texto será de gran utilidad porque combina perfectamente la teoría con la práctica y aporta la experiencia de exitosos administradores, está enriquecido con varias actividades que permiten profundizar los temas expuestos. Este libro abarca los temas de: Planificación, Organización, Dirección y Control, que se estudian en el primero, segundo, quinto y sexto capítulo del texto básico.

Trias de Bes, F, (2019). *El libro negro del emprendedor. No digas que nunca te lo advirtieron*. Empresa Activa.

El autor desarrolla el “espíritu emprendedor” (que se analiza en la unidad 4 de esta guía) mirándolo como una posición vital y una forma de enfrentarse al mundo con incertidumbre, haciendo un análisis interesante de cómo un concepto se pone en práctica.

Tuñez López, J. M., y Valarezo González, K. (2012). *RSC: reputación, sostenibilidad, compromiso*. Chasqui, 61-66.

Este artículo presenta un enfoque interesante de la Responsabilidad Social Empresarial y la vinculación con la reputación de las empresas. Aporta de forma significativa al estudio de la unidad 2.

Índice

Preliminares

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias
bibliográficas



5. Orientaciones generales para el estudio

Apreciado estudiante:

La formación a distancia es un reto que requiere esfuerzo, dedicación, disciplina y sobre todo de organización, por ello debe hacer de esta actividad un trabajo continuo y sistemático a fin de desarrollar la planificación presentada al inicio del ciclo aprovechando los contenidos y conocimientos que le estamos ofreciendo. Le sugiero hacer vida este refrán popular, que se adapta muy bien a la realidad de las personas que estudian a distancia:

"No deje para mañana lo que puede y debe hacer HOY"

Le propongo algunas orientaciones que le servirán en su proceso de aprendizaje:

- Para su estudio usted dispondrá del texto básico, mencionado en la bibliografía y la guía didáctica. La guía didáctica será el recurso que oriente su camino en el proceso de enseñanza-aprendizaje; por lo que sugiero tenerla siempre a mano y seguir las pautas y sugerencias que se darán para todo el proceso educativo. La guía cuenta con algunos recursos didácticos que le apoyarán en su aprendizaje como son: resúmenes, cuadros, ejemplos, actividades recomendadas, autoevaluaciones, glosario y solucionario. Está enriquecida con algunos iconos, los cuales los encontrará durante su lectura y cuyo significado es importante que lo tenga presente. A continuación, se exponen los iconos que se han usado y su respectivo significado:



Ideas y conceptos que debe recordar.

Índice

Preliminares

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias
bibliográficas

Actividades recomendadas



Además, usted encontrará la guía en formato digital en el Entorno Virtual de Aprendizaje, lo que aportará a un desarrollo del contenido más dinámico.

- Le sugiero dedicar por lo menos seis horas semanales, para la lectura y comprensión de la asignatura. Es importante que en su distribución del tiempo incluya la realización de repastos; al finalizar el estudio de cada uno de los bloques temáticos y que deje algún tiempo para el repaso general antes de presentarse a las pruebas presenciales. Para preparar dichas evaluaciones puede tomar en consideración las siguientes recomendaciones:
- Realice una lectura panorámica de la guía didáctica y de las orientaciones o explicaciones complementarias a ella, posteriormente dé lectura al texto básico, detecte las líneas principales, que componen las ideas y conceptos, además puede realizar un esquema recordatorio que refleje la estructura del texto estudiado tratando de retener las ideas principales.
- Una vez realizada una primera lectura proceda a tomar nota de los puntos que considere fundamentales o ideas principales (conceptos, términos empresariales, políticas, etc.), luego compare sus notas con el contenido de la guía, allí podrá saber lo que pudo asimilar de la materia.
- Otra recomendación importante es la revisión de la bibliografía complementaria, que se ha expuesto.
- Dentro de la guía didáctica y por cada unidad, están incluidas actividades recomendadas y autoevaluaciones, los invito a realizarlas, ya que coadyuvarán a su aprendizaje.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

- Al final de la guía de la presente guía, se ha desarrollado un glosario de términos, que le explican con mayor detalle algunos términos que encontrará en el desarrollo del curso.
- Les recomiendo revisar el Plan Docente, en el que constan las competencias específicas que se anhelan alcanzar con la asignatura; los indicadores de aprendizaje a lograrse con cada unidad de estudio; el cronograma orientativo semanal y las actividades a desarrollarse.
- La UTPL, ha implementado herramientas informáticas, que crean un vínculo entre el docente y compañeros. El Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA), es una plataforma enriquecida con herramientas y recursos que favorecerán su aprendizaje. Ingrese periódicamente. Es importante mencionar que, dentro del EVA, se plantea el desarrollo de actividades de aprendizaje en contacto con el docente, aprendizaje práctico experimental y aprendizaje autónomo.
- El desarrollo de las diversas actividades de aprendizaje es fundamental, porque le ayuda a asimilar, comprender y consolidar adecuadamente el aprendizaje en forma significativa. La nota final se compone de:

COMPONENTE	PESO
Aprendizaje en contacto con el docente	35%
Aprendizaje práctico experimental	30%
Aprendizaje autónomo	35%

Todas las actividades de evaluación se calificarán sobre 10 puntos a partir de este ciclo. Las evaluaciones presenciales son parte del componente de aprendizaje autónomo.

- En el plan docente usted encontrará el detalle de las actividades a desarrollar en cada ámbito.
- Para finalizar, recuerdo que estoy dispuesta a ayudarle, en el horario de tutoría

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



6. Proceso de enseñanza-aprendizaje para el logro de competencias

PRIMER BIMESTRE

UNIDAD 1. FUNDAMENTOS DE LA TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ADMINISTRACIÓN GLOBAL

1.1. Administración: ciencia, teoría y práctica

1.1.1. Definición de la administración: su naturaleza y propósito.

Sin duda alguna, la tecnología es un medio que facilita a las empresas a cumplir su promesa de valor, por ello, es necesario que quiénes seremos los gestores de soluciones tecnológicas en las organizaciones, tengamos una perspectiva amplia de los principales procesos de negocio.

Antes de iniciar el estudio de la unidad, comparto con ustedes la visión que altos directivos brindan, con relación a la administración, hoy en día. Les invito a revisar el anuncio correspondiente en el entorno virtual de aprendizaje y a generar sus conclusiones respecto al alcance de la administración, al aporte que brinda día a día a las empresas y negocios, y a los retos que actualmente afronta.

Ahora sí, remontémonos a la historia de la administración, misma que aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad y nace precisamente, para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.

Analicemos algunas definiciones, según Weihrich, Cannice, y Koontz (2017):

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Administración es “*el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz*” (p.5)

Amplíemos un poco más esta definición:

- Como gerentes, las personas realizan funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- La aplican todos los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta propuesta es: crear valor agregado.
- La administración se ocupa de la productividad.

Por favor remítase al texto básico y analice este apartado.

Ahora que usted leyó el texto y tiene una idea clara del alcance de la administración, revisemos la definición de organización.

Según Weihrich, Cannice, y Koontz (2017), se define como:



“*Grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas puede ser la satisfacción de necesidades*” (p.5)

Con esta concepción de organización y después de hacer las lecturas propuestas, podrá desarrollar la primera actividad:

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Actividad recomendada:



Explique: ¿Cuál es el objetivo de las organizaciones lucrativas y de las sin fines de lucro? Para ello, le invito a pensar en dos ejemplos de organizaciones en el Ecuador. ¿Qué tienen en común? ¿Cuál es su objetivo principal?

Por ejemplo, usted habrá escuchado acerca de la Fundación Esquel, organización sin fines de lucro y cuya misión es el “mejoramiento de la calidad de vida de los pobres y a la construcción de una sociedad democrática, responsable y solidaria”. Si, por otro lado, usted investiga la misión de una empresa como Nestlé, que tiene como objetivo “llevar al consumidor productos alimenticios de alta calidad y valor agregado a precios competitivos”, encontrará algunos elementos en común: buscan el beneficio de terceros.

En el estudio de este componente otro término importante y que se repetirá con frecuencia es el de empresa. Veamos que dice el texto básico al respecto.



“Empresa se refiere a un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización”
(Wehrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.6).

Como podemos ver según la definición el término empresa es aplicable tanto en empresas lucrativas como en las sin fines de lucro.

Es necesario precisar que, durante el desarrollo del componente, se estudiarán las cinco **funciones gerenciales en las que se desglosa la administración** esto es: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

Además, el enfoque y aplicación de estas funciones está ampliamente relacionado a los **diferentes niveles organizacionales**. Lo invito a revisar la figura 1.1 del texto básico que detalla gráficamente el tiempo dedicado al desempeño de las funciones administrativas en función de la jerarquía organizacional.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

En esta unidad, también se abordan las **habilidades gerenciales** que requieren los diferentes niveles organizacionales, entre las que se destacan las **habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño**. (Chan Kim y Mauborgne, 2018).

Recuerde: Cuando definimos organización dijimos que la meta es lograr valor agregado, revisemos el texto básico el apartado: “**Las metas de todos los gerentes y las organizaciones**” para que sustente esta afirmación.

Continuemos... El siglo XXI ha traído muchísimos cambios en las organizaciones, de **manera particular la digitalización de las empresas y con ello todas las estrategias orientadas a la Transformación Digital**, ¿cómo adaptarse a ellos?, ¿cómo aprovecharlos? Estas interrogantes serán despejadas con la lectura del siguiente apartado, por favor remítase al texto básico y analice cómo las empresas pueden adaptarse a los cambios tecnológicos, globalización, innovación y espíritu emprendedor.

Actividad recomendada:



A propósito del espíritu emprendedor, la siguiente actividad sugerida consiste en revisar dos casos donde se ha puesto en marcha el espíritu emprendedor. El primer caso de Perspectiva Empresarial *Inmersión en Silicon Valley*, lectura que está en el texto básico; y el otro caso, algo más cercano, que revela el espíritu emprendedor, desarrollado en la UTPL, [el Centro de Innovación PRENDHO](#). Para ello, revisa las fuentes citadas y contrasta con lo que se explica en el texto básico al respecto.

No podríamos avanzar con el estudio de administración, sin identificar los principales indicadores que permitan evaluar los resultados de la compañía, y como esa evaluación es el insumo para la mejora continua.



“*Productividad es el cociente producción-insumos dentro de un período, considerando la calidad*” (Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017)

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

De la mano de la productividad van términos como efectividad y eficiencia, veamos qué significa cada uno de ellos.



“Efectividad es el logro de objetivos” (Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.15)

“Eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos” (Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.15)

Les propongo un ejemplo para diferenciar estos conceptos: **Una fábrica de vehículos es efectiva cuando entrega su producto terminado, pero no es eficiente si para elaborar este producto demora el triple de tiempo que su competencia.** En este ejemplo, el producto terminado es el objetivo, por tanto, la fábrica está trabajando con efectividad. Sin embargo, el demorar el triple de tiempo que su competencia, significa que está usando una mayor cantidad de recursos.

Si la fábrica fuera eficiente, lo haría en menor tiempo, con menos recursos o con un menor costo de operación.

1.2. Administrar: ¿ciencia o arte?

Como habrán notado podemos decir que la administración es ciencia y arte a la vez, actuando en forma complementaria y no excluyente. Para comprobar esta aseveración los invito a desarrollar la siguiente actividad:

Actividad recomendada:



Identifique dos empresas de su localidad. Entreviste a los gerentes, para ello, puede incluir las siguientes consultas:

¿Qué tiempo lleva desempeñando la función de gerente en la empresa?

¿Cómo aprendió a administrar?

¿Qué bibliografía han tomado como base para efectuar dicha actividad?

Interesantes resultados, ¿no? Avancemos con el siguiente tema que se remonta a la historia de la administración y a la evolución que tuvo el pensamiento administrativo.

1.3. Evolución del pensamiento administrativo.

Como se observa en la tabla 1.1 denominada “El surgimiento del pensamiento administrativo”, presentada en su texto básico, existieron aportes que hicieron diferentes autores como: (a) Frederick W. Taylor, (b) Henri Fayol, (c) Hugo Münsterberg, (d) Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, (e) Chester Barnard, etc. que dieron como resultado diversos enfoques sobre la administración. Así, por ejemplo: Taylor se enfocó a la administración científica, mientras que Fayol hizo énfasis en la administración operacional moderna. Para ampliar la información además de la tabla sugerida, le invito a leer en el texto básico el detalle de estos enfoques.

El estudio de la evolución de la administración se complementa con los diversos enfoques que se dio a esta rama. En este ámbito se puede decir que existieron gran variedad de orientaciones al análisis de la administración, cantidad de investigaciones y un gran número de puntos de vista divergentes, como lo muestra el texto básico en la tabla 1.2 “Enfoques de la administración”, mismos que están agrupados en 14 categorías, en las que se resumen sus características, contribución y limitaciones. Cada uno de estos enfoques presenta particularidades. Por ejemplo: El *enfoque empírico*, estudia éxitos y fracasos a partir de casos, el *enfoque de reingeniería* se preocupa por el análisis de procesos y rediseño radical, el *enfoque de calidad* busca proporcionar productos y servicios confiables. Es decir; cada una de estas perspectivas, brinda una visión importante de la administración y su impacto en la empresa.

Nos vamos ahora a detener para revisar con más detalle dos tipos de enfoque: el **enfoque de funciones gerenciales**, que consiste en observar lo que los gerentes hacen y a partir de esas observaciones llegar a conclusiones respecto de qué actividades o funciones gerenciales se trata y el otro enfoque a considerar es el

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

proceso de administración o enfoque operacional, que reúne el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial.

Espero que haya analizado detenidamente los cuadros sugeridos, siendo así, usted estará en condiciones de realizar la siguiente actividad:

Actividad recomendada:



En función de los contenidos revisados en el texto básico:

Elabore un cuadro sinóptico de las contribuciones de los administradores más importantes. Esto le ayudará a comprender los diferentes patrones de análisis administrativo.

Realice un breve análisis de los enfoques: funciones gerenciales y proceso de administración o enfoque operacional, cite un ejemplo en cada caso para ampliar su conocimiento.

Espero que la actividad sugerida haya sido un éxito y en el caso de no haber comprendido algo, por favor no dude en comunicarse conmigo a través del entorno virtual de aprendizaje, o a través de los canales de comunicación institucionales. Sigamos con el estudio del siguiente apartado.

1.4. Funciones de los gerentes.

Nos corresponde tratar un tema muy interesante: las funciones que deben cumplir los gerentes o administradores.

Hemos revisado las aportaciones de diferentes autores en relación con la administración, se ha estudiado los diferentes enfoques que le han dado a esta disciplina, lo invito ahora a revisar la parte central de la figura 1.5 del texto básico, en donde identificamos cinco funciones esenciales: **planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar**. La figura 1 presentada a continuación, le dará una

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

idea clara de cómo se vinculan cada una de las funciones administrativas y como se relacionan para cumplir con los objetivos establecidos por la organización:

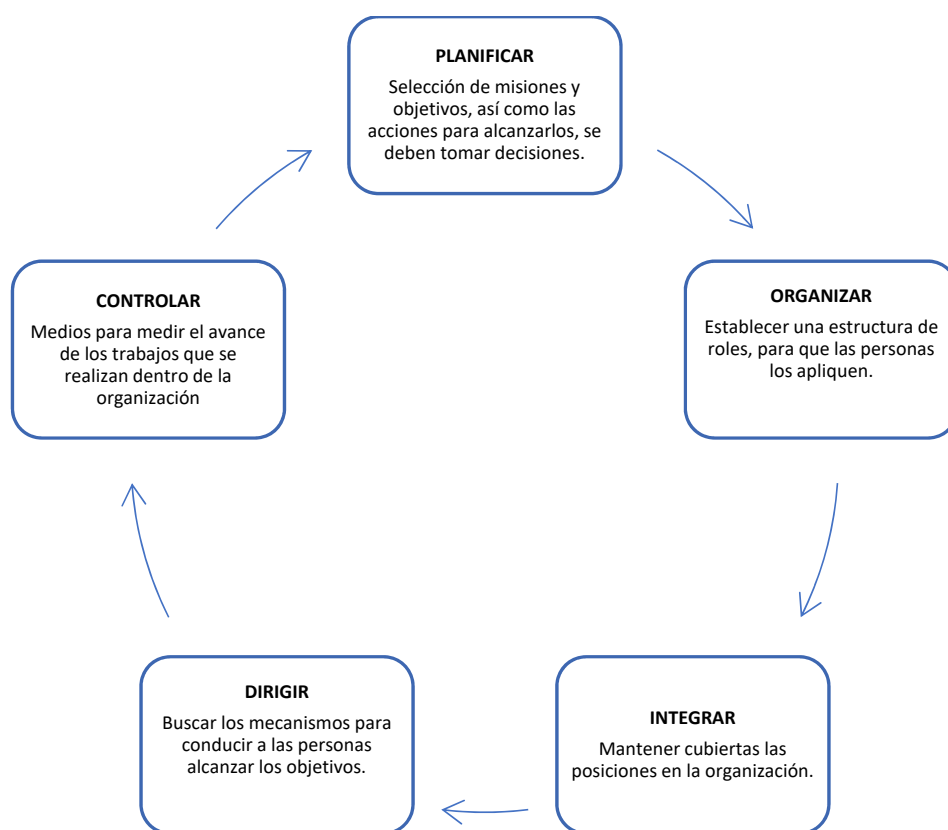


Figura 1. Funciones de los Gerentes

Fuente: Weihrich, Cannice, y Koontz (2017)

Elaborado por: Espinosa María Paula

Con la finalidad de analizar con mayor detalle las funciones administrativas, lo invito a leer detenidamente este tema en su texto básico.

Con una visión amplia de la Administración, así como el rol de los gerentes hoy en día, le sugiero mirar el siguiente vídeo, que nos introduce de forma muy interesante a [la Transformación Digital o 4ta. Revolución Industrial](#). Le invito a analizar los conceptos abordados en esta unidad, en base a esta visión de transformación.

Finalizando la unidad 1, le motivo una vez más a desarrollar las actividades recomendadas, así como la siguiente autoevaluación, que le ayudarán a mejorar la comprensión de cada uno de los temas.



Autoevaluación 1

Encierre en un círculo la respuesta correcta de los siguientes enunciados:

1. Las funciones de los gerentes son
 - a. Administrar, organizar, contratar, capacitar y evaluar.
 - b. Planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar.
 - c. Administrar, planear, organizar, dirigir y controlar.

2. La planificación es:
 - a. La selección de misión y objetivos y la acciones para alcanzarlos
 - b. Establecer una estructura de roles
 - c. Buscar los mecanismos para conducir a las personas

3. El cambio al que la empresa se debe enfrentar para adaptarse al nuevo milenio es:
 - a. Productividad
 - b. Calidad de productos extranjeros
 - c. Globalización.

4. Existe productividad cuando:
 - a. Los insumos son superiores a la producción.
 - b. La producción es superior a los insumos invertidos.
 - c. La producción es menor o igual a los insumos.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

5. La función de organización es:

- a. Mantener cubiertas las posiciones de la organización.
- b. Establecer una estructura de roles
- c. Medir el avance de los trabajos que se realizan en la organización.

Complete el siguiente enfoque de administración:

6. El enfoque _____ considera que la práctica gerencial depende de circunstancias.

7. El marco de las siete S de McKinsey incluye: (a) estrategia, (b) estructura, (c) sistemas, (d) _____, (e) _____, (f) _____ y (g) _____.

8. El enfoque de comportamiento de grupo da importancia a _____.

Desarrolle los siguientes planteamientos:

9. Identifique un paquete de software de administración que pueda utilizar en su trayectoria profesional y describa su uso. ¿Cómo aporta la herramienta a su gestión?

10. Una vez finalizada la unidad, explique cómo en su día usted aplica cada uno de los procesos de Administración.



Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

UNIDAD 2. ADMINISTRACIÓN Y SOCIEDAD: AMBIENTE EXTERNO, RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA

«En mi opinión las empresas exitosas del futuro serán aquellas que decidan alinear los valores de la empresa con los valores personales de sus empleados. Los mejores talentos quieren hacer un trabajo que contribuya a la sociedad, con una empresa cuyos valores compartan, donde sus acciones cuenten y sus opiniones importen» Jeroen van der Veer, Shell

Iniciaremos este tema, mirando el siguiente vídeo, relacionado a las prácticas de responsabilidad social en Starbucks.

¿Cómo se relaciona lo que hace Starbucks con el medio ambiente? ¿Cuál es su objetivo para los próximos años?

Sin duda alguna, el desarrollo de las empresas está directamente influenciado por una serie de **factores externos**, sobre los que se puede hacer poco o nada por cambiarlos, sin embargo; es posible **prepararse para responder ante ellos, identificando, evaluando y planificando** acciones en caso de que alguno de estos factores incida en la empresa.

En esta unidad se analizará el efecto que tiene el ambiente externo en la organización, se revisará la naturaleza de la sociedad plural, las responsabilidad social y comportamiento ético.

2.1. Ambiente externo

¿A qué nos referimos al hablar de entorno?

Al hablar de entorno nos estamos refiriendo a la *influencia de una serie de factores económicos, políticos y legales, éticos, sociales, tecnológicos y*

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

ecológicos; que afectan a las empresas. Observe la figura 2.1 del texto básico **“La organización y su ambiente externo”**.

A continuación, encontrará un breve resumen sobre estos factores:

- **Entornos Tecnológicos e Innovadores:** la tecnología se define como la suma total del conocimiento que poseemos con relación a la forma y su función. Incide en cómo diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios. De especial relevancia es la innovación que el desarrollo tecnológico genera, y con ello la posibilidad de potenciar la competitividad de la organización.



¿Cómo la Inteligencia Artificial está cambiando la operación de las empresas de Retail en Latinoamérica? ¿Cómo se está introduciendo en las empresas del nuestro país?

- **Entorno Ecológico:** no puede estar ajena, la relación de las personas con otros seres vivos de su entorno. Hoy en día las organizaciones han desarrollado mayor consciencia sobre el impacto que sus operaciones generan en el ambiente. Los gerentes deben estar muy atentos a las leyes y reglamentos que se han instaurado en sus países para prevenir la contaminación.



Le invito a investigar, en diversas fuentes, el caso Yasuní muy comentado en nuestro país hace algunos años. ¿Qué concluye con respecto al caso y su incidencia en la situación económica del Ecuador?

- **El ambiente político legal:** está constituido por el grupo de leyes, regulaciones y agencias gubernamentales y sus acciones, las cuales afectan a toda clase de empresas en grados variables. El concepto de la responsabilidad social requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Piense en alguna regulación estatal, implementada en los últimos meses y que ha impactado significativamente en los resultados financieros de las empresas del país.

Usted ha identificado escenarios en los cuáles se observa de forma muy concreta, el impacto de los factores externos en el desenvolvimiento de las empresas.

Su desempeño, no es ajeno a la situación de la región y del mundo en general, así como no está ajeno a los movimientos y transformaciones tecnológicas que ocurren en las diferentes industrias.

Finalmente, señor estudiante, podemos decir que los administradores, **normalmente operan en una sociedad pluralista en donde existen muchos grupos organizados con diversos intereses**, cada grupo influye sobre otros, pero ninguno ejerce un poder excesivo. Revise por favor lo que dice el texto básico sobre “*operar en una sociedad plural*”.

Para verificar el avance del aprendizaje, le propongo realizar la siguiente actividad:

Actividad recomendada:



¿Qué es el entorno y cuáles son los factores que lo afectan?
Piense al menos un ejemplo del ámbito político legal, que esté afectando actualmente la situación del Ecuador.

Luego de realizar la actividad planteada, vamos a tratar un tema que hoy en día ha tomado mucha fuerza dentro de la empresa como es la Responsabilidad Social. Seguro ha escuchado hablar al respecto... le animo a continuar con su estudio.

2.2. Responsabilidad social de los administradores.

Charles Handy, considerado el teórico sobre administración de empresas más influyente a nivel europeo, no deja de repetir en sus textos: “**Ya no podemos**

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

dar por hecho que ganar dinero —crear riqueza— es necesariamente algo bueno, independientemente de cómo se hayan conseguido, siempre y cuando sea de manera legal. Cómo se han ganado el dinero y para quiénes se gana, ahora cuenta más que nunca” (Handy, 1990). Así, la misión de un negocio no está enfocada en hacer dinero, **“obtener beneficios de tal manera que el negocio pueda hacer algo más o mejor, y ese “algo” se convierte en la real justificación de los negocios** (Handy, 2002).

Antes de leer el texto básico, le invito a mirar este video al respecto, [relacionado al éxito en grandes empresas españolas](#).

Lea por favor lo que dice el texto básico sobre responsabilidad y sensibilidad social. También encontrará en el libro los argumentos a favor y en contra de la participación de las empresas en acciones sociales. Disfrute la lectura.

Sin duda alguna, las acciones que una compañía realiza a lo largo de su cadena de valor impactan a la sociedad en general, por tanto; es necesario que sus operaciones y políticas corporativas se relacionen de forma positiva con su entorno social. Además, como cita Tuñez Lopez y Valarezo Gonzalez (2012), la Responsabilidad Social debe ser compartida por todos los niveles que integran las organizaciones y se relacionan con ella a nivel interno y externo (público y stakeholders), en función de que la **organización obtenga una mayor productividad y rentabilidad sin pasar por encima del bienestar social y económico de sus colaboradores, ni tampoco de las expectativas de la comunidad** en la que opera, en la perspectiva de lograr desarrollo económico, social y ambiental como premisas de su gestión responsable.

2.3. Ética en la administración: un enfoque integrador

Con una consciencia clara del impacto que las organizaciones generan en la sociedad y también de la forma en que la sociedad incide en la organización, sumado a la degradación del medio ambiente como a la crisis económica a la que diversos países y/o empresas están expuestos, la Ética como la Responsabilidad Social, tienen especial relevancia. Les invito a continuar el estudio de este

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

importante tema, que se desarrolla con mayor detalle en el capítulo 2 del texto básico.

Como se indica en el texto básico, la **ética** es:



“La disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral” (Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.59)

Ahora, lo que nos compete, la ética empresarial:



“Se refiere a la verdad y justicia relacionadas con aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo” (Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.56).

En el campo de la ética normativa se han desarrollado tres tipos de teorías morales: **la teoría utilitaria, teoría basada en los derechos y teoría de la justicia**, todas estas están citadas en el texto básico. Sin embargo, para coadyuvar a su aprendizaje, a continuación, encontrará un breve resumen de estas teorías:

- **Teoría Utilitaria:** Sostiene que los planes y acciones deben evaluarse en función de sus consecuencias.
- **Teoría basada en los derechos:** Aduce que todas las personas poseen derechos básicos.
- **Teoría de la justicia:** Exige que quienes son responsables de tomar decisiones se guíen por la justicia y la equidad, así como por imparcialidad.

Concluida la lectura, revisaremos brevemente algunas acciones que Theodore Purcell y James Weber, sugieren para institucionalizar la ética en una empresa:

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

establecer un código de ética corporativo, instaurar un comité de ética y enseñar ética en programas de desarrollo administrativo. Vamos a revisar a detalle estos planteamientos:

2.3.1. Código de ética y su instrumentación en un comité.

En un mundo tan competitivo, como es el campo empresarial, los administradores se exponen a una serie de situaciones, en las cuales es necesario escoger alternativas y tomar decisiones, no siempre fáciles. De ahí la importancia de promover la toma de decisiones éticas mediante su institucionalización.

El autor del texto básico menciona que el **código de ética**



“es una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento de las organizaciones y personas” (Weirich, Cannice, y Koontz, 2017, p.59)

Es necesario señalar que elaborar un código de ética no es suficiente para institucionalizar la práctica de la ética en la empresa, se debe además nombrar un comité de ética integrado por directivos internos y externos. Revise por favor en el texto básico cuáles son las **funciones** que puede cumplir este comité.

Otro punto importante son los **factores que elevan los estándares éticos** diríjase al texto básico y entérese de cuáles son los dos factores que elevan los estándares éticos, según un estudio realizado. No olvide que el eficaz cumplimiento del código implica un comportamiento ético consistente y el apoyo de la alta gerencia, afortunadamente ahora existe una gran teorización sobre el tema, y se está dando gran difusión al mismo, por lo que van en aumento las personas involucradas en esta nueva concepción del mundo, no solo a nivel de la gestión dentro de un cargo determinado, sino en su vida misma.

Otra forma de fomentar el comportamiento ético en las organizaciones es mediante la **denuncia de irregularidades** lo que quiere decir informar a empresas externas las prácticas no éticas de una compañía. Este tipo de

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

prácticas se ve con mucha frecuencia en la administración pública, en donde se ubican líneas de atención y reporte de irregularidades, que se comunican a través de diversos canales de información.

En el texto básico encontrará la información relativa a este tema, así como aspectos relevantes que tiene que ver con el comportamiento ético y no ético de los líderes, en el desempeño de sus funciones administrativas. Ahora, lo invito a desarrollar la siguiente actividad:

Actividad recomendada:



Señor estudiante, para comprender los conceptos estudiados en esta unidad, le invito a leer el apartado: “La Revolución digital afecta los ambientes tecnológicos, económico, ecológico, social y ético”; expuesto en su texto básico. En base a su lectura, desarrolle un mapa conceptual que le permita entender la relación entre estos elementos. Para elaborar el mapa conceptual, considere:

Analice cuidadosamente el texto, en busca de aspectos importantes y de conceptos relevantes. Establecer como estos conceptos están relacionados unos con otros.

El mapa debe ser claro en las relaciones que manejan entre los diferentes conceptos identificados

Identifique palabras o conceptos claves relacionados al tema.

¿Cómo le fue en la actividad planteada?... Espero que muy bien, lo invito a continuar su estudio con entusiasmo. Pasemos al siguiente tema.

2.4. Administración global, comparada y de calidad

La globalización de los mercados y el desarrollo de las tecnologías de información significó para las empresas una gran posibilidad de internacionalización. Las siempre presentes barreras geográficas, comenzaron a diluirse y con ello la

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

posibilidad de que los negocios sean concebidos con un alcance multinacional, de ahí la importancia de abordar las ideas principales de la Administración Global.

Una empresa, en un punto dado de su desarrollo, decide expandirse fuera de los límites de su país buscando aprovechar el potencial mercado en otros sitios, para esto busca *países anfitriones*, haciéndolo bajo algunas modalidades. Para comprender de mejor forma a lo que me estoy refiriendo le sugiero remitirse al texto básico y observar la tabla “Administración de empresas nacionales e internacionales”, en donde se vincula a estas empresas con cada una de las funciones gerenciales. Una vez revisada esta tabla y analizada, nos enfocaremos a la administración internacional y corporaciones multinacionales.

2.4.1. Administración internacional y corporaciones multinacionales.

La administración internacional, gira en torno a la operación de las empresas internacionales en los países anfitriones, así uno de los países más atrayentes es el Japón, no sólo por lo apasionante que resulta su historia de ascenso sino por la necesidad de comprender a esa nación que hoy está presente en todos los pueblos de occidente, del Asia y del África con sus manufacturas, su comercio, su tecnología, su capital y su gran influencia tecnológica, política y cultural. Al analizar el entorno nos damos cuenta de que con el pasar de los años las empresas internacionales han adquirido mayor visión e importancia debido al crecimiento de corporaciones multinacionales, éstas incluyen transferencia de bienes, servicios, tecnología, conocimiento gerencia y capital a otros países.

Revise el texto básico, la figura 3.1 “Formas de empresas internacionales”, podrá comprender la interacción de una organización internacional con un país anfitrión y que ésta puede darse de muchas formas, los **efectos unificadores** se presentan cuando la casa matriz proporciona todo tipo de conocimientos, ya sean estos administrativos o técnicos, que ayudan a la compañía local en el desarrollo de recursos, es ventajoso porque los socios pueden integrarse en una estructura mundial. En contraparte a lo anteriormente indicado, también hay **conflictos potenciales**, que se pueden dar por el interés nacionalista que pueda afectar los

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

beneficios obtenidos mediante la cooperación. Las diferencias socioculturales son aspectos relevantes que pueden influir en una adecuada comunicación.

Excelente, hasta ahora hemos estudiado lo referente a empresas internacionales, le invito analizar lo relacionado a corporaciones multinacionales.

Conoce ¿Qué es una corporación multinacional?, revisemos el concepto, así como las ventajas y desafíos en el libro base. Tenga presente los diferentes acuerdos comerciales o tratados de libre comercio, que manejan los países a nivel mundial, y que facilitan los procesos a las empresas internacionales.

Ahora que sabe que las **empresas internacionales**, son las que realizan transacciones entre fronteras nacionales, y las **corporaciones multinacionales** son compañías que, teniendo su sede en un país determinado, operan en muchos más, considero que está en capacidad de desarrollar la siguiente actividad, ponga mucha atención:

Actividad recomendada:



El Ecuador ha firmado varios acuerdos comerciales con diversos países. [Investigue los acuerdos vigentes](#). Analice las ventajas que representan estos acuerdos, para el desarrollo de empresas internacionales del país. Por ejemplo: **Los acuerdos comerciales, disminuyen barreras arancelarias.**

Le sugiero revisar brevemente las alianzas entre países y bloques económicos, lo cual confiere de amplia capacidad de negociación e intercambio comercial a las empresas en el mundo. De manera particular, analice también, la función de India en la Economía mundial, que al ser el séptimo país más grande del mundo y con mano de obra técnicamente capacidad, brinda diversos servicios al mundo.

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

2.4.2. Administración internacional: diferencias culturales y entre países

Si bien la RAE define la cultura como: “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”, entre las 164 definiciones de cultura analizadas por Kroeber y Kluckhohn, identifican que todas tienen elementos comunes: **la cultura se aprende, se comparte y se transmite de una generación a la siguiente.** (Czinkota y Ronkainen, 2013).

Siendo la cultura uno de los elementos más desafiantes del mercado internacional, un gerente internacional necesita un conocimiento tanto de hechos como interpretativo de la cultura, por ello luego de haber leído sobre las empresas internacionales y corporaciones multinacionales, entraremos a realizar un breve análisis sobre los comportamientos en culturas distintas, revisaremos las cinco dimensiones del comportamiento identificadas por el investigador holandés Geert Hofstede, quien agrega que la **cultura de un país tiene un efecto sobre el comportamiento de los empleados** y estas son:

1. Individualismo frente al colectivismo.
2. Distanciamiento del poder contra acercamiento a éste.
3. Tolerancia a la incertidumbre frente a su evasión.
4. Masculinidad contra feminidad.
5. Orientación al corto frente al largo plazo.

Estos comportamientos se resumen en su texto básico en la tabla “Cinco dimensiones del comportamiento”. Le sugiero, además, leer los resultados de la investigación del Hofstede, dato que se encuentra luego de la tabla.

Ahora que usted conoce sobre las diferencias culturales y el comportamiento que presentan las empresas, desarrolle la siguiente actividad:

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Actividad recomendada:



Analice por favor el capítulo 3 del texto básico, en donde se presentan diversos ejemplos del estilo gerencial que se practican en diferentes países. Allí encontrará comportamientos que se aplican en Francia, Alemania, países occidentales, Corea y Japón. ¿Qué elementos relevantes usted identifica en cada cultura?

¿Cómo le fue con esta actividad? Espero que le haya servido para ampliar su visión sobre las diferencias culturales de cada país. Muy bien, ahora pasaremos al estudio del último tema de la unidad.

2.4.3. Lograr una ventaja competitiva mundial a través de la administración de la calidad.

Si bien, Michael Porter, profesor de la Escuela de Administración de Empresas de Harvard, plantea la ventaja competitiva de las naciones sobre la base de cuatro factores: **condiciones del factor, condiciones de la demanda, proveedores y rivalidad de los competidores**; hoy en día se ha destacado la **calidad** como un arma importante a la hora de lograr una ventaja competitiva.

Dentro de este apartado, revisaremos la **administración de la calidad**, iniciaremos con una ligera reseña histórica, una revisión de los gurús de la administración de la calidad y luego un análisis breve de cómo aplicando la calidad, las empresas han alcanzado el éxito.

En la década de los años sesenta, la presencia japonesa se destacó en la construcción naval, en la tecnología aplicada a la construcción de máquinas fotográficas, relojes, industrial del acero, textiles, radio y televisión. Desde 1980 Japón ocupa el primer lugar en la fabricación de automóviles, bicicletas, motocicletas. Un 80% del mercado de automóviles, está cubierto por las marcas Toyota, Mitsubishi, Honda, Suzuki, Nissan, Daihatsu, etc. Podemos además decir que el tema de la **calidad y productividad de las empresas japonesas** ha

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

llamado la atención del mundo occidental, periódicamente se están publicando estudios e investigaciones sobre el estilo de administración y de gerencia que se practica en la empresa japonesa.

Por tanto, la meta de las compañías debe ser la **excelencia**, y para alcanzarla, los gerentes tendrían que estar dispuestos a poner como lo más importante las necesidades de sus clientes, porque de los **clientes depende la existencia del negocio**.

El libro base presenta con detalle el enfoque que sobre calidad presentan los tres llamados gurús: **Deming, Jurán y Crosby**. En la actualidad existen varios premios que se entregan a las empresas que han demostrado excelencia en sus operaciones.

Felicitaciones estimado estudiante, ha revisado y analizado lo esencial de cada uno de los temas y subtemas de la unidad, ahora conviene que compruebe lo aprendido, con la siguiente autoevaluación.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Autoevaluación 2

Encierre en un círculo la respuesta correcta de los siguientes enunciados:

1. ¿Cuáles son los factores que afectan a la empresa?
 - a. La crisis mundial, la globalización, la competencia.
 - b. La globalización, la calidad de las empresas competidoras.
 - c. Económicos, políticos, legales, éticos, ecológicos.

2. Sociedad plural es aquella en la que:
 1. Viven personas de diferentes etnias.
 2. Conviven personas de diferentes estratos sociales.
 3. Muchos grupos organizados representan diferentes intereses.

3. El entorno ecológico afecta a una empresa porque:
 - a. Hay leyes impuestas sobre la ecología que hay que cumplir.
 - b. Las organizaciones son parte de una sociedad y deben responder socialmente ante ella
 - c. Se ha cambiado la forma de diseñar y producir bienes y servicios.

4. ¿Se puede considerar a la dirección autocrática como un comportamiento ético de un líder?
 - a. Sí, porque los líderes saben lo que deben hacer.
 - b. No, porque no existe respeto a las opiniones de los demás.
 - c. Sí, porque los líderes son los responsables y ellos deben decidir.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

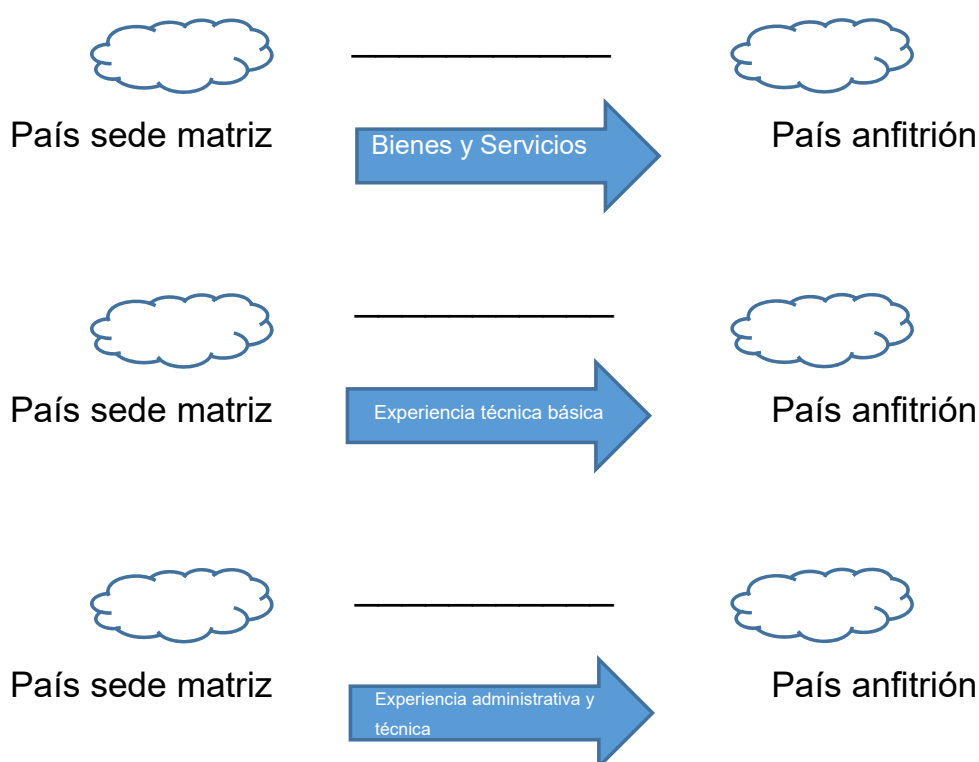
5. ¿Cuáles son los tres llamados gurúes de la calidad?

- Jurán, Crosby y Deming.
- Taylor, Crosby y Jurán
- Deming, Fayol y Jurán.

6. Empareje el concepto y la definición correcta relacionado a Teorías éticas

Teorías éticas	
• Teoría Utilitaria	1. Exigen que quiénes toman decisiones, se guíen por la justicia y la equidad.
• Teoría de la justicia	2. Se basa en los derechos que tiene cada persona
• Teoría basada en los derechos	3. Aduce que los planes y acciones, deben evaluarse por el bienestar que producen

7. Complete la forma de empresa multinacional, en cada caso:



Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

8. ¿Cuál es la principal razón de ser de la Responsabilidad Social?
9. ¿Qué hace a la calidad una ventaja competitiva para las empresas?
10. ¿Qué es para Deming la calidad?



Índice

Preliminares

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias
bibliográficas

UNIDAD 3. PLANEACIÓN

“La tecnología es sólo una herramienta. La gente usa las herramientas para mejorar sus vidas” (Tom Clancy)

3.1. Elementos esenciales de la planeación y administración por objetivos (APO).

En las unidades previas, hemos revisado a nivel general las funciones gerenciales. A partir de esta unidad, nos corresponde entender con detalle, cada una de las **etapas del proceso administrativo**, iniciando con la base de las funciones gerenciales: **La Planeación**

Dentro del texto básico, se define a la **planeación** como:



“Selección de misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.119)

Detallemos este concepto: se señala **la misión** (quiénes somos y qué hacemos) se definen **los objetivos** (a dónde queremos llegar) eligiendo una acción **entre varias alternativas** decidiendo los cursos de acción que se van a aplicar (cómo llegaremos).

Si observa la figura 4.1 de libro base: “Relaciones estrechas entre planeación y control”, se dará cuenta que la planeación y el control son inseparables, son los llamados siameses del proceso administrativo, pues cualquier intento de ejercer control sin planes no tiene significado, **no existe forma alguna para que las personas puedan saber si están dirigiéndose por el camino correcto y es ahí donde los indicadores se vuelven relevantes**, permitiendo **medir los resultados parciales y retroalimentar la planificación**.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

En el texto básico, se hace énfasis en que los administradores puedan *organizar, integrar, dirigir y controlar*, además establecer planes y propósitos, que decidan *qué, cuándo y cómo debe hacerse y quién lo hará*. De las cinco funciones del proceso administrativo, la planeación es la base de las otras, es el conocimiento por parte de las personas de lo que se espera de ellas, de los objetivos que se desean cumplir y de las acciones en las que hay que emprender para llegar a las metas. En otras palabras, es **dónde estamos y hacia dónde queremos llegar**.

Es importante resaltar que antes de planear es necesario establecer la meta: **alcance, resultados, tiempo, etc.** y luego de ello es necesario identificar las variables a considerar en pro de las metas. Entre las principales variables están: *tiempo, costo, recursos e indicadores de planeamiento*. La planeación requiere de especialización y de tiempo, no obstante los resultados y retornos de inversión son mayores.

Existe una clasificación de los tipos de planes, a continuación, encontrará la información resumida en la siguiente tabla:

Tabla 1. *Tipos de Planes*

Misión o propósito	La función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.
Objetivos o metas	Los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
Estrategias	Los cursos de acción que se aplican para alcanzar los objetivos.
Políticas	Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.
Procedimientos	Secuencias cronológicas de acciones requeridas.
Reglas	Se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
Programas	Complejos de metas, políticas, procedimientos, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Presupuestos

Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos.

Fuente: Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012) *pág. 109-112*

Elaborado por: López Verónica

Por favor, diríjase al texto básico y lea lo referente a los tipos de planes. Podrá identificar que los tipos de planes obedecen a distintos enfoques o herramientas para la organización. Se diferencian también por su alcance, sin embargo; todos en conjunto dan lugar al proceso de planeación de la empresa, y se constituyen un insumo importante para el proceso de control que evaluaremos en las unidades posteriores.

Continuemos con el estudio del siguiente tema: pasos de la planeación.

3.1.1. Pasos de la planeación

En el texto básico en la figura 4.2 se encuentran representados los pasos de la planeación, por favor revise este ilustrativo esquema y para mejorar su comprensión respecto al tema, lea la teoría ahí explicada.

Como habrá notado, un gerente inicia reconociendo una **oportunidad** en el mercado externo o interno, planea con sensatez los **objetivos**, presupone el **ambiente presente y futuro**, encuentra y evalúa **cursos de acción alternativos** y **elige un curso** a seguir, luego debe hacer **planes de soporte** y elaborar un **presupuesto**.

Finalmente, estimado estudiante, recuerde que los planes pueden ser a **corto plazo** (un día, una semana, un mes), a **mediano plazo** (dos años y menores de 5 años) y a **largo plazo** (mayores a cinco años), otro aspecto a considerar es que los planes a corto y largo plazo deben estar integrados y tener una estrecha relación, los planes a corto plazo deben contribuir al logro de los de largo plazo.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Actividad recomendada:



Analice el apartado *notas sobre administración*: “Elaborar un plan de negocios de un nuevo proyecto”. Resuma en sus propias palabras, la preparación de un plan de negocios.

Una vez comprendido lo que es la planeación, sus pasos y los tipos de planes existentes, continuemos con el estudio del siguiente tema de la unidad: los objetivos.

3.2. Objetivos

En el apartado anterior, se definió lo que son los objetivos, se debe recalcar que éstos deben ser **verificables o medibles**, ¿qué quiere decir verificable/medible? Quiere decir que al final de un cierto período debe ser posible conocer si éstos se cumplieron, es decir deben ser susceptibles de medición. Varios autores hablan de **objetivos inteligentes o SMART (eSpecífico, Medible, Alcanzable, Realista, Tiempo.)**

3.2.1. Naturaleza de los objetivos

La figura 4.3 del libro base presenta la jerarquía de objetivos, que permite partir de una meta amplia e ir concretando hasta objetivos específicos. Es importante entender como cada nivel de objetivo está relacionado a la jerarquía organizacional.

Igual de importante es que en la organización, se garantice que el Propósito o Visión de la Organización se detalle en elementos concretos tácticos y de operación, así como todas las acciones tácticas y operativa, deben ser parte de un nivel de objetivo.

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

Actividad recomendada:



La figura 4.3 del texto básico, presenta los dos métodos para plantear objetivos: descendente y ascendente.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas que usted identifica de uno u otro modelo?

Por otro lado, considere que pueden existir diversos objetivos dependiendo de la naturaleza de la organización, e inclusive múltiples metas por cada uno.

En el texto básico, en la tabla 4.1, constan varios ejemplos de objetivos verificables y no verificables revíselos. Además, analice las “pautas para establecer objetivos” que se encuentran en el texto básico.

Avancemos.... continuemos con otro tema muy difundido y que tiene relación con los objetivos: la administración por objetivos.

3.2.2. Administración por objetivos

Veamos una breve reseña... En el año 1954 aparece una obra denominada “La Práctica de la Administración de Empresas” escrita por Peter F. Drucker, señala este autor que *“la administración por objetivos es un método mediante el cual, los gerentes, subgerentes, todos los jefes de una organización determinan qué objetivos generales y particulares se proponen alcanzar, cada uno en su campo y en un determinado tiempo, es decir, fijan metas que sirvan como guía para sus acciones”* (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, p.122).

La **Administración por Objetivos** en siglas (APO) se ha utilizado regularmente para la evaluación del **desempeño y la motivación** de los empleados, sin embargo, se trata de un sistema de administración, como puede observar en la figura 4.4 *Enfoque sistemático de la APO*.

Según el texto básico se define la administración por objetivos como:

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



“Sistema administrativo que integra muchas actividades gerenciales clave de manera sistemática y está conscientemente dirigido hacia el logro efectivo, eficiente y, por tanto, eficaz, de objetivos organizacionales e individuales” (Wehrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.135).

Según esta definición con la APO se pretende el **logro de objetivos** tanto **organizacionales como individuales**. ¿Cómo se logra esto? Mediante un proceso que implica bajar **los objetivos** en forma de cascada por toda la **organización**. Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento). Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los **objetivos de un nivel con los del siguiente**.

Como todo sistema tiene ventajas e inconvenientes. Entre sus **ventajas** está la de mejorar la administración, logra a menudo que los gerentes simplifiquen la estructura de sus organizaciones, alienta a las personas a comprometerse con sus metas y también ayuda a desarrollar controles efectivos. Entre sus **debilidades** está que en ocasiones los gerentes no explican la filosofía de la APO a sus subordinados, o bien no les dan las pautas para establecer sus metas. Además, las propias metas son difíciles de establecer, tienden a proyectarse a corto plazo y pueden volverse inflexibles a pesar de los cambios en el ambiente, además de que por buscar su verificación las personas pueden exagerar las metas cuantificables.

Lo invito a leer estos temas en el texto básico, además le propongo realizar la siguiente actividad.

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

Actividad recomendada:



Ubique en el texto básico, el Caso Global 4.1: “*Desarrollo de metas verificables*”, el mismo que tiene estrecha relación con los temas que acabamos de estudiar. Por favor, revise el caso con detenimiento y de respuesta a las preguntas que ahí se exponen. Puede contrastar sus respuestas con sus compañeros.

Perfecto, hemos concluido nuestro estudio sobre los objetivos, sigamos con el aprendizaje de los pasos de la planeación. Ahora revisaremos las Estrategias, Políticas y Premisas de Planeación.

3.3. Estrategias, políticas y premisas

Proseguimos con el estudio de la materia, ¿usted ha escuchado hablar de planeación estratégica? Imagino que sí, la planeación estratégica se basa, en la **visión de la organización**, analizando la **situación actual** y la **situación deseada** a futuro, determinar la **dirección de la empresa** y **desarrollar medios** para lograr la misión. En los párrafos siguientes estudiaremos cómo se puede ejecutar lo mencionado. Empecemos revisando algunos conceptos de estrategia y política.

De acuerdo con (D'Alessio, 2014), Hax y Majful (1991) desarrollaron un conjunto de formas bajo las cuales puede ser entendida la estrategia:

- Patrón de decisiones coherente**, unificado, e integrador
- Medio para **establecer un propósito de la organización**, en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.
- El dominio competitivo de la organización** y la influencia del entorno
- Respuesta a las oportunidades y amenazas externas**, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

- e. Canal para **diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos**, en las unidades de negocio, y en el nivel funcional/ procesos
- f. Define la **contribución económica y no económica** que la organización desea hacer a su comunidad vinculada (stakeholders/ interesados)

Por otro lado, (Thompson, Stricklan, 2004, p.10) plantea la siguiente definición:

“La estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización”

Dentro del texto básico se define a la estrategia como:



“Determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas”
(Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.142).

De estas conceptualizaciones podemos decir que **“los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio”** para lograrlos.” (Thompson, Stricklan 2004, p.10)
Por otra parte, dentro del texto básico se define a la política, como:



“Declaraciones o interpretaciones generales que orientan la reflexión de los gerentes para la toma de decisiones” (Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017,p.142).

Partiendo de la concepción de estrategia y política, vamos a analizar el proceso de la planeación estratégica, proceso, aunque complejo hemos visto que permite a la organización **proyectarse a futuro y que alcance su visión deseada**. Es una de las actividades más importantes del estratega, pues además de desarrollarlo, tiene que ser administrado. (D'Alessio, 2014)

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

La figura 5.1 del libro base, presenta un Modelo de Planeación y como el mismo decanta desde la definición de la industria en la que estamos trabajando, para una vez definida la orientación de la organización, desarrollar planes a mediano y a largo plazo, con los respectivos elementos de dirección y control.

Autores como D'Alessio, segmentan el proceso en tres etapas principales: (a) *formulación*, (b) *implementación*, y (c) *evaluación y control*. (DAlessio, 2014). Además, el proceso de planeación estratégica se basa en diversas herramientas que permiten un diagnóstico integral de la organización, así como la definición de estrategias y recursos, que permitan la ejecución de las acciones definidas.

El libro base detalla paso a paso este modelo, con ejemplos concretos en diversas compañías.

En este punto, me parece importantísimo incluir los conceptos principales de la **Industria 4.0 o Cuarta Revolución Industrial**, que incide significativamente en la forma en que los negocios operan. Cito aquí algunas características relevantes:

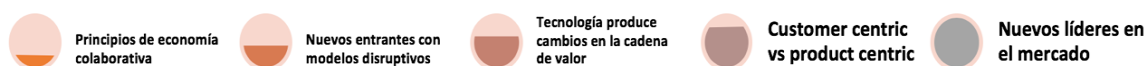


Figura 2. ¿Cómo están cambiando los negocios?

Fuente: (De los Rios, La reinención personal, 2019)

Actividad Recomendada



Le invito a pensar en los nuevos actores de la economía del mundo, como: Amazon, Uber, Airbnb, Booking.Com.

¿Cómo han modificado su cadena de valor? ¿Cuál es el diferencial que la tecnología ha permitido en sus modelos de negocio?

Luego de analizar los impactos aquí planteados, le invito a que en las reflexiones que de ahora en adelante realicemos, considere estos elementos, que seguro serán características de los planes estratégicos de las empresas hoy en día.

3.3.1. La matriz FODA: herramienta moderna para el análisis de la situación

La matriz FODA, en inglés (TOWS), es una herramienta moderna, para el análisis de la situación, es una **forma moderna para detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas** será el punto central de estudio en este apartado, básicamente esta se fundamenta en:

Factores internos: Los que se generan dentro de la empresa, y constituyen sus fortalezas y debilidades.

Factores externos: Las condiciones externas que rodean a la empresa es decir el entorno de la empresa, sus amenazas y oportunidades.

Revisemos unos breves conceptos:

“La esencia de cualquier esfuerzo de planificación estratégica es conocida como análisis FODA” (Robbins, 1998, p.137)

Entonces el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Analice la tabla que a continuación se expone en donde se resalta los factores internos, y los externos, así también los aspectos positivos y negativos.

Tabla 2. *Matriz FODA*

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Factores internos	FORTALEZAS ¿Qué tiene de positivo mi empresa?	DEBILIDADES ¿Cuáles son las flaquezas de mi empresa?

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Factores externos	OPORTUNIDADES ¿Qué elementos del entorno puedo aprovechar?	AMENAZAS ¿Qué peligros pueden afectar mi negocio?

Fuente: Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Pág. 136-139

Elaborado por: López Verónica

Recuerde, esta matriz le orienta para establecer las mejores estrategias a fin de **reducir debilidades** y **enfrentar amenazas**, **potenciar fortalezas** y **aprovechar oportunidades**. Observe la tabla 5.1 “Matriz FODA para la formulación de estrategias” del texto básico en donde encontrará las cuatro estrategias: (DA, DO, FA, FO) planteadas para este efecto. Examínelas con detenimiento.

Muy bien, señor estudiante, luego de haber leído el texto básico y revisado los gráficos, considero oportuno que realice la siguiente actividad recomendada.

Actividad recomendada:



Revise en el texto básico sección “Conclusiones de la Parte 2: Análisis FODA de las ventajas y desventajas competitivas de la India”, página 186. Con esta información y con lo estudiado realice un análisis FODA de la institución donde labora o estudia además de plantear las estrategias respectivas. Para ello:

Identifique fortalezas y debilidades de la empresa

Identifique oportunidades y amenazas del entorno de su empresa

Evalúe los ítems identificados, agrupe y priorice.

Plantee estrategia para potenciar sus hallazgos.

¿Cómo le fue con la actividad recomendada? ...espero que muy bien, ahora pasaremos a analizar otra herramienta importante dentro de la planeación estratégica: la Matriz de Portafolio.

3.3.2. Matriz de portafolio: una herramienta para asignar recursos

La matriz de portafolio es una herramienta para asignar recursos, que tiene como fin enlazar la tasa de crecimiento de la empresa con la posición competitiva relativa indicada por la participación de mercado.

En la figura 5.3 del libro base: *“Matriz de portafolio de negocios”*, usted observará los enlaces entre la tasa de crecimiento y posición competitiva de la empresa, identificada por la participación en el mercado.

Para mejorar su comprensión, le sugiero revisar el gráfico que a continuación se expone y leer lo relacionado en su texto básico.

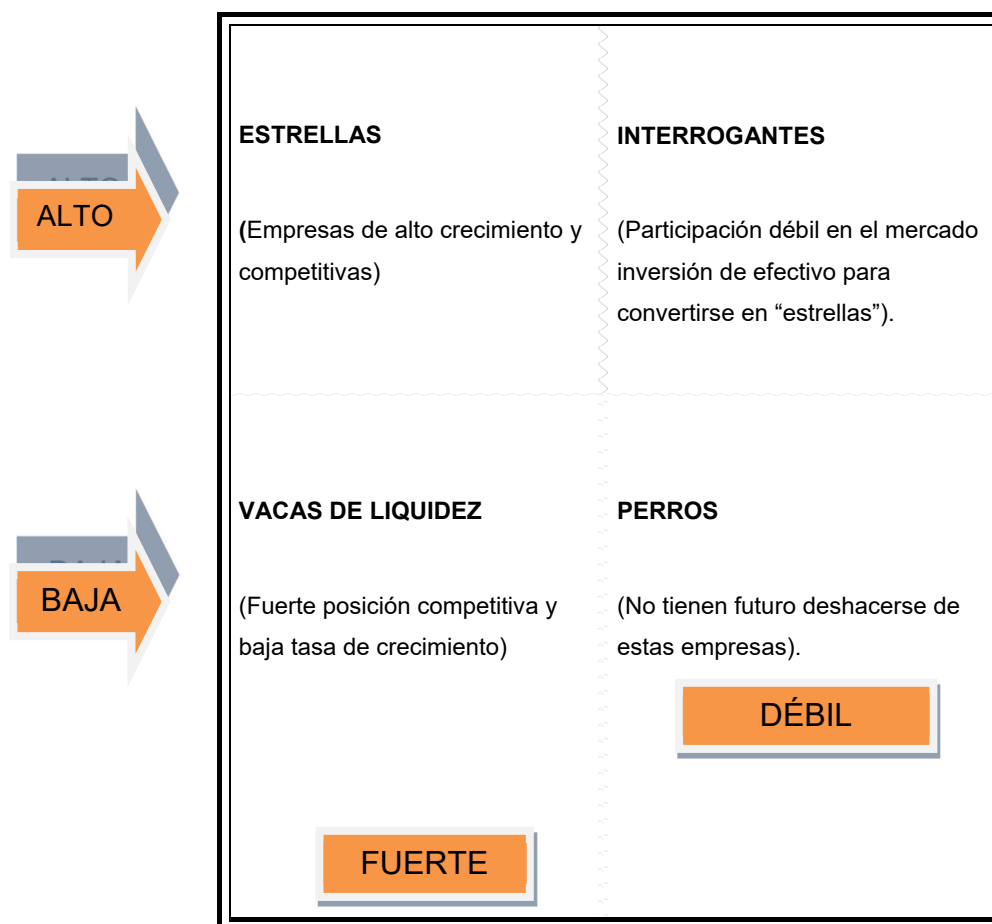


Figura 3. Matriz de portafolio de negocios

Fuente: Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). p. 142.

Elaborado por: Navas Paulina

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

3.3.3. Jerarquía de las estrategias de la compañía

Las empresas, dependiendo de su tamaño, aplican diferentes tipos de estrategia, éstas se plantean dependiendo de la jerarquía organizacional, existen, por lo tanto: **estrategia a nivel corporativo, estrategia de negocio y estrategia funcional**. La figura 5.4 libro base: “*Pirámide de jerarquías de estrategias*” presenta el enfoque de cada estrategia y su relación con la jerarquía organización.

Finalmente, muchas de las oportunidades que las empresas identifican actualmente, están enfocadas en la **digitalización** y con ello la *transformación de su core de negocio*.

McKinsey define a la **digitalización** como:

“Combinación de tecnologías y capacidades que permiten a las organizaciones: (a) Automatizar procesos, (b) conectar con sus clientes, (c) tomar mejores decisiones, (c) innovar para construir valor al negocio.

Esta precisión es importante, por cuanto permitirá incorporar objetivos innovadores y pertinentes en la planificación estratégica que haga su organización.

3.4. Toma de Decisiones

Sin lugar a duda, durante el complejo proceso de planeación del que hemos conversado, la toma de decisiones se constituye en el **núcleo del proceso**, pues permite la selección de un curso de acción, entre diversas alternativas.

Tal como señala (Coase,1937), una empresa, entendida como grupo humano, es *resultado de múltiples tomas de decisiones*. Es a partir de las decisiones, que la organización busca cumplir sus *funciones básicas, define sus relaciones, sus roles, el estatus y el papel que desempeñan todos sus miembros de manera racional, cumpliendo los objetivos y su misión* (Anzola, 2003). No obstante, no

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

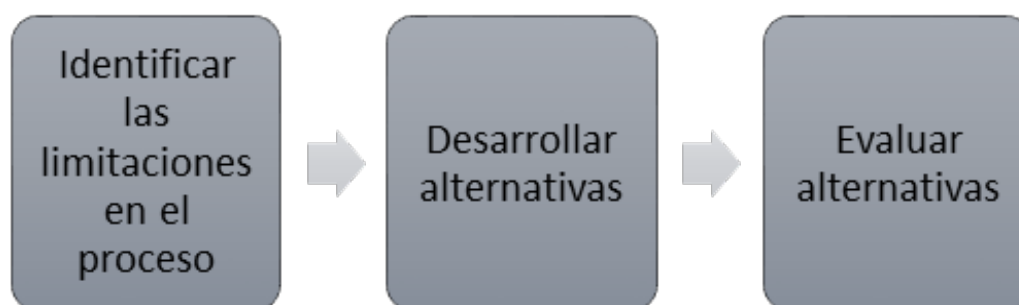
Glosario

Referencias bibliográficas

podemos perder de vista la importancia de que las decisiones lleguen a ser efectivas y que generen resultados óptimos.

Diversa literatura habla hoy en día, sobre la Toma de Decisiones Ética, haciendo énfasis en la demanda mayor, que cada vez existe sobre un comportamiento más ético, en quiénes toman decisiones en la organización. (Diez-Gomez, Guillen, y Rodriguez, 2019).

Ante estos escenarios, el libro base cita algunos aspectos relevantes a considerar en el proceso de toma de decisiones:



De manera particular, la figura 6.1 del libro, aborda tres enfoques básicos para la evaluación de las alternativas, basándose en: **experiencia, experimentación e investigación y análisis**. Cada una de las cuales deberá ser abordada en función de la magnitud y característica de la decisión que se deba tomar. Así, la *experiencia*, analizada con cuidado y si de ella se extrae los motivos principales de éxito o fracaso, puede ser una fuente importante para analizar una decisión. La *experimentación*, es un escenario propicio para la investigación científica, sin embargo; puede ser útil en la administración, a través de la evaluación de alternativas.

Actividad recomendada:



Revise en el texto básico la sección Perspectiva de Innovación: De riesgo a cero riesgos: esa es la pregunta para Tesla". En base a ello, reflexione la relación entre la toma de decisiones y el apetito de riesgo de la organización.

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



Autoevaluación 3

Encierre en un círculo la respuesta correcta de los siguientes enunciados:

1. La planeación es:
 - a. Seleccionar misiones y objetivos y las acciones para lograrlos.
 - b. Buscar el personal necesario para cumplir una actividad.
 - c. Instaurar una estructura funcional.

2. La misión o propósito de una empresa es:
 - a. El fin que persigue la empresa
 - b. La función básica de una empresa
 - c. La declaración que orienta la reflexión.

3. Se denomina presupuesto:
 - a. Al conjunto de metas, políticas y procedimientos.
 - b. A la Secuencia cronológica de acciones requeridas
 - c. Al informe de resultados expresados en términos numéricos.

4. Pasos de la planeación:
 - a. Definir objetivos, contratar al personal, capacitarlos y evaluarlos.
 - b. Reconocer oportunidad en el mercado, definir objetivos, elegir entre alternativas y elaborar un presupuesto.
 - c. Planear objetivos, definir las funciones del personal, motivarlo.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

5. Los objetivos deben ser:

- a. Subjetivos
- b. Cuantificables
- c. Verificables.

6. Ubique el plan estratégico de Telefónica u otra empresa de Telecomunicaciones. Luego de la revisión detallada identifique los siguientes elementos:

- a. Visión: _____
- b. Misión: _____
- c. Valores: _____
- d. Ambiente Externo: _____
- e. Objetivo: _____
- f. Estrategia: _____

7. En las siguientes afirmaciones, identifique los elementos de una Matriz FODA con las iniciales respectivas:

- a. Poca agilidad de los procesos de aprobación y excesivos controles y requerimientos de los entes de administración, regulación y control operativo y ambiental ____
- b. Crecimiento no planificado de la estructura del negocio ____
- c. Políticas de expansión de la frontera petrolera en el Ecuador ____
- d. Posibilidad de implementar metodología de Gestión de Proyectos ____
- e. Demoras en los procesos de compras y contratación de servicios ____
- f. Petroamazonas EP cuenta con las certificaciones OHSAS 18001, ISO 14001 e ISO 9001 ____

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

8. Señale con que elementos de la matriz FODA, se conforman las siguientes estrategias:

- Maxi – Maxi: _____
- Mini- Maxi: _____
- Mini – Mini: _____
- Maxi- Mini: _____

Empareje el cuadro siguiente, con la respuesta correcta:

9. Objetivos verificable y no verificable:

Objetivo	
a. Incrementar utilidades	
b. Aumentar las ventas semestrales en 5% en la zona oriental	1. Verificable
c. Potenciar a las personas	2. No Verificable
d. Disminuir el porcentaje de errores en 2% sobre el total de la producción	

10. Jerarquía de estrategias:

Estrategia	Jerarquía
a. Plan anual de mercadeo	1. Nivel Corporativo
b. Invertir en acciones de una empresa determinada	2. Unidad de negocio
c. Capacitar al personal de servicio, para manejar el nuevo canal de atención	3. Funcional
d. Ampliar los canales de atención	



Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

UNIDAD 4. ORGANIZACIÓN

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”. Drucker

4.1. Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería.

Si usted ha asistido a un concierto de una orquesta sinfónica se habrá percatado de la sincronización, armonía y trabajo en equipo que demuestran todas las familias de la orquesta (percusión, cuerda, madera, etc.) aunque son familias o podríamos decir equipos diferentes o departamentos diferentes, con características peculiares, todos trabajan bajo la dirección de una persona para conseguir un fin. La forma cómo se organiza una empresa para que funcione, es lo que estudiaremos a continuación.

El diccionario de la Real Academia Española dice que **organizar** es “*Establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados*”

Tenemos partes interesantes de esta definición: establecer algo, coordinando personas y medios para lograr un fin.

Introduzcámonos en nuestra materia repasando lo que dice el texto básico referente a la organización:



“Estructura intencional y formal de funciones o puestos” (Wehrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.215)

¿Qué significa **estructura intencional de funciones**?

- Primero: que las personas que trabajan juntas deben **desempeñar ciertas funciones**.

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

- Segundo: los papeles a desempeñarse se deben **diseñar intencionalmente**, para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía y eficacia. Por lo que, al establecer esta estructura se está organizando.

En las empresas a menudo se dan dos tipos de organizaciones: **la formal y la informal**. El libro base presenta con detalle la descripción de los dos tipos de organización, considerando que ambas se presentan en todas las organizaciones.

Aquí abordaremos algunas ventajas y desventajas, seguro usted podrá identificar otros más a la luz de la transformación digital, de la que hemos conversado en la unidad anterior.

Tabla 3. *Ventajas y Desventajas*

	Ventajas	Desventajas
Organización Formal	Orientar la información de acuerdo con las necesidades de la estrategia y gestión.	Costoso en términos de configuración, mantenimiento y capacitación.
	Elimina las redundancias y ayuda a los actores a concentrar su atención.	Rigidez del sistema impuesto por la administración.
	Centraliza la información, facilita su evaluación, validación y su difusión a un contexto definido	Fomenta la recopilación de información, pero no garantiza su calidad.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

	Ventajas	Desventajas
Organización Informal	Barato en términos de configuración, mantenimiento y capacitación / pasantías.	Redundancia de fuentes e información.
	No hay presión de la gerencia, por la ausencia de presión jerárquica.	Falta de una función centralizada de evaluación y validación de información.
	Transversal a la organización y no rígido.	Falta de visión estratégica ni determinación sistemática de necesidades y prioridades.
	La calidad puede prevalecer sobre la cantidad.	Depende únicamente de la buena voluntad del empleado.
		La búsqueda de información no está estructurada y la difusión se podría dificultar al no ser estructurada.

Fuente: (Guechtouli, 2014)

Elaborado por: Espinosa María Paula

Es importante mencionar, que hoy en día se habla de las estructuras abiertas y en red, mismas que están orientadas al cliente y promueven aprendizaje e innovación. Estas estructuras se caracterizan por:

- Modelos planos, colaborativos y ágiles
- Basados en proyectos con foco en productos, servicios o cliente
- Se progresa a través de asignaciones y experiencias
- Puestos y roles cambian regularmente.

La figura siguiente, refleja la evolución de este concepto:

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

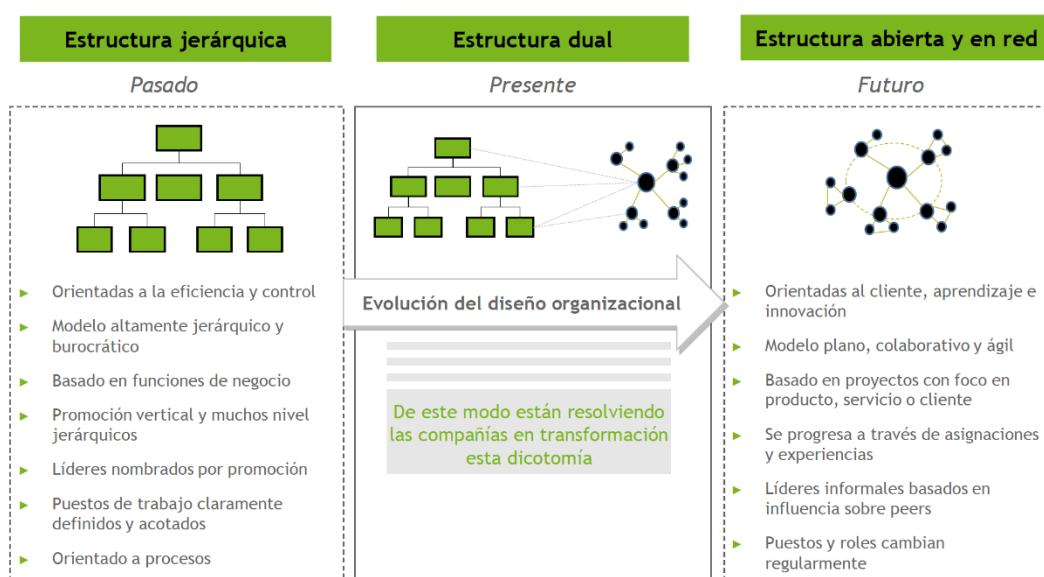


Figura 4. Transformación del modo de trabajar en las empresas

Fuente: (De los Rios, El Liderazgo digital, 2019)

4.1.1. División organizacional: el departamento.

Sabemos ya lo qué es la organización. Una forma de organización en las empresas es mediante la creación de departamentos, a éstos los podemos definir según el texto básico como:



“Área, división o unidad específica de una organización, sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades establecidas” (Wehrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.217)

Como estudiaremos con mayor detalle en la sección 4.2, la departamentalización no es un fin en sí, sino un método para asignar las actividades y facilitar por lo tanto el cumplimiento de los objetivos. Agrupar actividades y personas en departamentos permite que la organización se pueda expandir.

4.1.2. Ambiente organizacional para el espíritu emprendedor e intraemprendedor.

¿Por qué es importante favorecer el espíritu emprendedor en las empresas?
Porque las organizaciones necesitan de gerentes que sepan identificar nuevas

oportunidades de desarrollo para sus compañías (mercados, productos, clientes, tendencias), es decir que tengan orientación y compromiso con la innovación sistemática. Todos los productos existentes nacieron de la mente y del trabajo de una persona talentosa que desarrolló este espíritu y lo puso en práctica. En función de si este concepto se lo aplica dentro o fuera de la empresa, tenemos que diferenciar:



“Intraemprendedor es la persona que opera dentro de un ambiente organizacional establecido y se enfoca en la innovación y la creatividad para transformar un sueño o una idea en proyecto rentable”.



“Emprendedor es la persona que opera fuera del ámbito organizacional y se enfoca en la innovación y la creatividad para transformar un sueño o una idea en un proyecto rentable”

Como habrán notado estas personas se enfocan en la innovación y creatividad continua, por tanto, es responsabilidad del gerente crear un ambiente que promueva este espíritu, evitando caer en la denominada **“inercia corporativa** (cuando se pierde el espíritu emprendedor, los revolucionarios de ayer se convierten en los conservadores de hoy, más concentrados en resolver crisis que en buscar innovaciones)” (Flaherty, Druchker, 2002, p. 6).

Diríjase por favor al texto básico y lea lo referente a este tema, luego de ello le propongo realizar la actividad recomendada.

Actividad recomendada:



Analice el apartado de Notas sobre Administración: “Que hay en su futuro”. Lea el caso de Perspectiva de Innovación: “Blocs para notas Post-it”. Observe cómo una idea creativa, puede constituirse en el desarrollo de nuevos productos.

Bien, luego de concluir con esta actividad, continuaremos con el siguiente apartado.

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

4.1.3. Reingeniería de la organización

Si usted tiene una empresa ya establecida o si gerencia una, y mira en retrospectiva y se cuestiona ¿si volviera a crear esta compañía hoy (partiendo de la nada) sabiendo lo que ahora sé y dada la tecnología actual cómo sería?

Esta fue la interrogante que se plantearon Michael Hammer y James Champy antes de introducir y popularizar el término de reingeniería en el ámbito administrativo, veamos lo que estos autores dicen:



*” ... repetir el pensamiento **fundamental** y el rediseño **radical** de los **procesos** de negocios para obtener mejoras **importantes** en medidas decisivas de desempeño contemporáneas, como costos, calidad, servicio y rapidez”.*

Por tanto, según los autores la clave radica en:

- Repensar los fundamentos de la organización ¿qué hace? ¿porqué?
- Rediseño radical de los procesos reinvención
- Resultados importantes

En este punto, es muy importante abordar brevemente el **concepto de procesos**, mismos que constituyen una base importante de la operación de la organización.

Algunas definiciones de diversos autores:

- *Secuencia horizontal de actividades* que transforman un input (necesidad) en un output (resultado) para dar respuesta a las necesidades de un cliente o stakeholder. (Palmberg, 2009, p.204)
- Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Definición UNE-EN ISO 9000:2000 en (Rodríguez de Roa Gómez, Sendín Caballero, Medina Burrull, y Peñarroi Jolonch, 2003, p.56)

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

- Serie de actividades definidas, repetibles y medibles que conducen a un resultado útil para un cliente interno o externo. (Sedín Caballero, 2004, p.6)

Además, en función de su objetivo los procesos se clasifican en:

Procesos estratégicos: definen las estrategias, la misión, los objetivos y la metodología para tomar decisiones dentro de la organización y también sirven para configurar y gestionar el resto de los procesos.

Procesos claves u operativos: sus resultados son la esencia misma por la que existe la organización. Generalmente, son procesos transversales cuyo desarrollo se realiza a lo largo de diversas unidades administrativas.

Procesos de apoyo: se encargan de suministrar al resto de la organización todos los recursos necesarios para poder generar el valor añadido esperado en los respectivos procesos. Tienden a estar presentes en cualquier organización, bastante normalizados y su ejecución se lleva en un número reducido de unidades administrativas básicas (gestión de recursos humanos, gestión económica, gestión de recursos, asesoría legal, etc.).

La figura 7.4 del texto básico, presenta un esquema de la Administración por procesos, integrando los conceptos de forma sistémica.

Luego de revisar en el texto básico el apartado “Aspectos clave de la reingeniería”, estará de acuerdo en que esta es una herramienta poderosa para cambiar viejos esquemas, pero que, como toda herramienta, tiene sus ventajas y también sus limitaciones. Finalmente, lo invito a observar la figura 7.5 “Procesos de organización” esta figura indica la lógica del proceso organizar. Algunos aspectos ya lo han estudiado y advertirá los temas que corresponde tratar en las próximas unidades.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

4.2. Estructura de la organización: departamentalización.

Existen diferentes modelos o formas de crear departamentos, ninguna puede ser catalogada como la mejor. Al contrario, usted tendrá una diversidad de alternativas, que se pueden adaptar a la naturaleza de su organización considerando aquella que lleve a la consecución de los resultados, incorporando las acciones de reingeniería que hemos tratado en la sección anterior. A continuación, encontrará una tabla resumen:

Tabla 4. *Modelos de Departamentalización*

Por funciones de la empresa	Sistema muy usado para agrupar las actividades según las funciones que una empresa realiza típicamente. En una empresa manufacturera existirán, por ejemplo, departamentos de producción, ventas y finanzas.
Por territorio o geografía.	Se usa en empresas que operan en áreas geográficas amplias. Por ejemplo, la empresa SOLCA tiene dividido por Núcleo de Quito, Cuenca, Loja y Portoviejo.
Por grupo de clientes	Es cuando la empresa ha decidido agrupar actividades que reflejen un interés primario en los clientes. Por ejemplos los bancos suelen tener departamentos diferentes para atender a la Banca Personal o Banca Empresarial.
Por Producto	Estas organizaciones, especialmente cuando son muy grandes o diferentes los productos o servicios que ofrecen, organizan las actividades por productos o líneas de productos. Por ejemplo, la UTPL tiene dividido Educación Presencial, A distancia, Postgrado y Cursos de Educación Continua.
Organización matricial	Combinan dos modelos de departamentalización generalmente la funcional con la de proyectos. Se usa cuando es necesario emprender en algún proyecto en concreto por lo que se reúnen personas de la misma empresa con habilidades especializadas para trabajar en el proyecto. Por ejemplo, una empresa de manufactura que está perdiendo cuota en el mercado, organiza un equipo de marketing para solucionar este problema.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Unidades estratégicas de negocios	Las empresas grandes dividen en unidades específicas de negocios para promover algún producto, estas divisiones funcionan como empresas independientes con sus propios objetivos, misión, visión, planes, etc. Pongamos como ejemplo que la Empresa Toyota en Estados Unidos cada una de sus fábricas se dedica a fabricar un tipo de modelo de auto (prius, corolla, rav).
--	---

Fuente: Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Pág. 228-240

Elaborado por: López Verónica.

Actividad recomendada:



Le propongo identificar las ventajas y desventajas de estos esquemas de organización. Luego, identifique una empresa de su localidad e intente alinear, cuál de los modelos se adapta mejor.

4.3. Autoridad de línea, personal de staff, delegación de poder de decisión y descentralización.

Continuando con el estudio de la última sección del primer bimestre, analizaremos importantes temas que tienen que ver con la naturaleza de la autoridad, la delegación del poder o su término más conocido en inglés “*empowerment*”, la centralización, la descentralización y delegación de autoridad, así como el adecuado equilibrio entre ellos.

El libro base plantea una definición de *autoridad* y de *poder*, y de ello podemos concluir, que la autoridad tiene que ver más con la potestad, la legitimidad o el derecho que le ha sido conferido a una persona para ejercer el poder, la autoridad está dada por un cargo o puesto. En cambio, el poder, no sólo lo posee la autoridad, sino que a menudo surge espontáneamente en las empresas como aquel que tiene el “**poder de la experiencia**” que influye en las acciones de las personas porque es respetado por su conocimiento especializado.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

El texto básico nos expone el “**poder de referencia**” que es el poder que ejerce una persona o grupo sobre otros, porque se cree en ellos o en sus ideas, ejemplos de personas con este poder son Rigoberta Menchú, premio Nobel de la Paz 1992, Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Madre Teresa de Calcuta. También se analizará el **poder de recompensa** y el **poder coercitivo**. Favor revise en el texto básico estos temas.

Sigamos con otro tema, que ha cobrado vigencia en los últimos tiempos, la delegación del poder o dicho en inglés “empowerment”.

4.3.1. Delegación del poder de decisión

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua **empoderar** es “*Hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido*”. Si aplicamos este concepto en el campo que nos atañe veremos que significa dar poder o delegar la autoridad a un subordinado.

(Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017), define la *Delegación del poder de decisión*, “como el hecho de que todos los *empleados de todos los niveles en la organización reciben el poder de decidir sin pedir autorización a sus superiores*”. Así, el creciente interés de “empoderar” a los empleados surge para dar respuestas inmediatas a las demandas y expectativas de los clientes, pues en un mundo competitivo un estilo de liderazgo autocrático (que veremos más adelante) es a menudo inapropiado para las organizaciones del siglo XXI.

Revise por favor lo que dice el texto básico sobre este tema. Para acrecentar su conocimiento, lo invito a realizar la siguiente actividad, que corresponde a dos ejemplos concretos de empresas que aplican la delegación del poder de decisión.

Actividad recomendada:



Analice el espacio “Perspectiva de innovación” y “Perspectiva Global” los dos casos que se exponen: *Delegación del poder de decisión en Zappos* y *Delegación del poder de decisión en el Ritz-Carlton Hotel*. De respuesta a los planteamientos del caso.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

4.3.2. Autoridad de línea, personal de staff y autoridad funcional

Ahora, estudiaremos todo lo relacionado a la autoridad de línea, staff y funcional. En el siguiente cuadro se indican las características más importantes de cada una y se cita un ejemplo para mejorar su comprensión.

Tabla 5. *Tipos de autoridad*

Autoridad de línea.	Relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado. Ejemplo: El Presidente de la República supervisa directamente a sus ministros.
Autoridad staff	Es de asesorar, la función que cumple es la de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea. Ejemplo: El Secretario de la Presidencia de la República cumple roles de asesoría a la autoridad, pero no ejerce ninguna autoridad directa.
Autoridad funcional	Derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos. Ejemplo: Este tipo de autoridad es común cuando se está desarrollando un proyecto en concreto y se necesitan unir los esfuerzos de varias dependencias o departamentos por este tema puntual.

Fuente: Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Pág. 240-241

Elaborado por: López Verónica

Espero que el cuadro anterior le haya dado una idea clara de cada uno de los tipos de autoridad, y con apoyo del texto básico, podrá encontrar más detalles acerca de este tema. Ahora, veamos la distribución de la autoridad en la organización.

4.3.3. Descentralización de la autoridad y Delegación de autoridad

¿Cuánto debe concentrarse o distribuirse la autoridad en la organización? ¿Puede ser la delegación absoluta? Si revisa el texto básico la figura 9.1 se dará cuenta

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

que la centralización debe ser gradual, un gerente no puede ni concentrar toda la autoridad en él, ni puede delegarla toda a los subordinados.

Luego de revisar los principales conceptos en el libro base, se puede concluir que la delegación **debe ser una filosofía y una política organizacional**, y requiere un análisis cuidadoso de saber qué decisiones se pueden descentralizar y cuáles son preferibles que las conserve el nivel superior.

Para delegar se necesita que el superior defina claramente al subordinado:

- ¿Qué resultados se esperan?
- ¿Cuáles serán las actividades a cargo?
- Delegarle la autoridad para cumplir estas actividades
- Y, hacerle responsable del cumplimiento de las actividades

Si analiza detenidamente, se dará cuenta que ninguno de estos procesos puede actuar aislados. **No se puede asignar actividades sin dar a la persona autoridad para cumplirlas; tampoco puede ser alguien responsable de algo si no se le comunica previamente los resultados que se esperan**, etc.

Delegar es un arte y un proceso humano que es influido por las actitudes personales hacia la delegación, muchas veces los fracasos en delegar se deben precisamente a las actitudes de las personas, lo invito a analizar este apartado en su texto básico.

Ahora le recomiendo comparar las “*Ventajas y desventajas de la descentralización*” que se encuentran en la tabla 9.1 del texto básico, luego de revisarla notará que el *equilibrio adecuado* es la clave para el éxito de la descentralización.

Como podrá deducir, para delegar se necesitan considerar algunos aspectos importantes, que permitan que obtener los resultados y expectativas esperadas.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

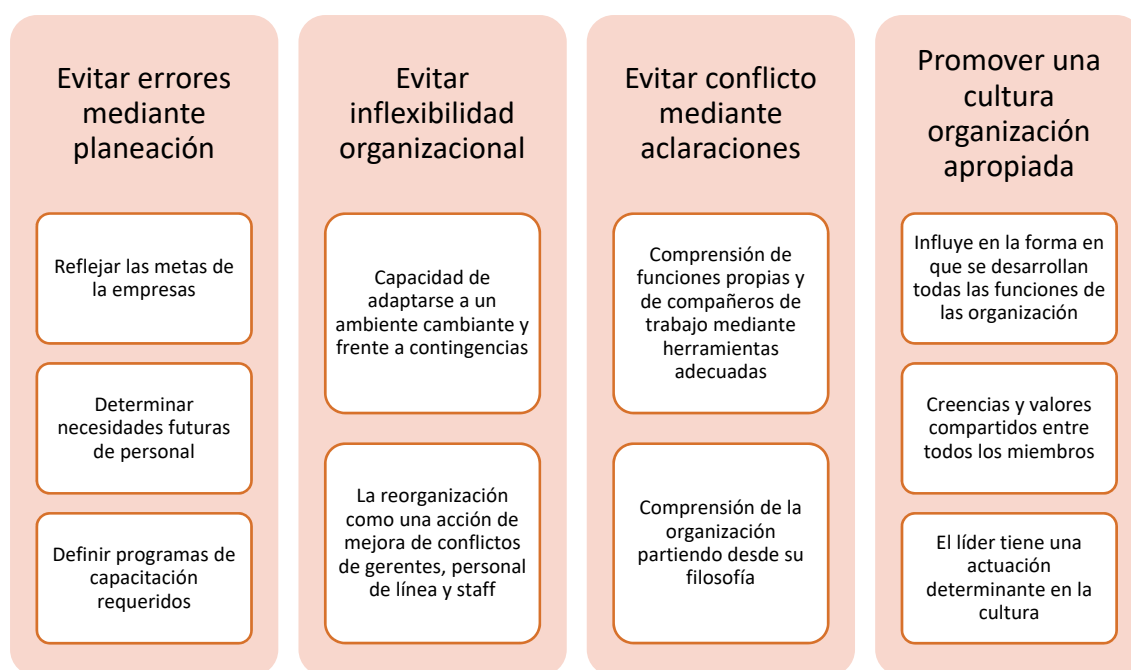
Glosario

Referencias bibliográficas

Continuamos ahora, con otro tema muy interesante la organización efectiva y lo que es la cultura organizacional.

4.4. Organización efectiva y cultura organizacional

El texto básico cita en el capítulo correspondiente, algunas consideraciones importantes que debemos tener presente al momento de desarrollar una estructura intencional de funciones para lograr un desempeño efectivo, misma que debe ser flexible y ajustarse a los cambios que se dan en el entorno y así hacer frente a nuevas contingencias. A continuación, un resumen de estas. Usted podrá leer detalladamente cada punto.



A propósito del poder de influencia que ejercen los líderes sobre la cultura organizacional en una empresa, lo invito a desarrollar la siguiente actividad.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Actividad recomendada:



Busque en internet la historia de Jack Welch, ex gerente de la empresa General Electric, analice ¿cómo a partir de reforzar la cultura organizacional logró que la empresa tuviera éxitos sin precedentes? ¿Qué acciones concretas Welch implementó?

No perdamos de vista que hoy en día a propósito de la transformación digital, se habla de la “**cultura digital**”, lo cual imprime prácticas de gestión organizacional ágiles con un enfoque fuerte en el desempeño (medir, medir, medir). Algunas herramientas altamente utilizadas con el enfoque de desarrollo ágil de negocios y productos, y que además se basen en ideas innovadoras son: **(a) Design Thinking, (b) Lean Startup y (c) Agile.**

Seguramente, usted ha escuchado a grandes empresas de tecnología, incorporar en sus modelos de negocio estas herramientas. Algunas de ellas: (a) **IBM**, (b) **Telefónica**. Le invito a identificar una o varias empresas del país.

Felicitaciones señor estudiante, con esto hemos culminado el primer bimestre, no olvide leer el texto básico en todos los apartados que se indican y desarrollar las actividades recomendadas y autoevaluaciones. Espero que los aportes presentados en esta guía le hayan servido.

Como es habitual al final de cada unidad, lo invito a desarrollar la siguiente autoevaluación y a verificar el nivel de asimilación.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Autoevaluación 4

Encierre en un círculo la respuesta correcta de los siguientes enunciados:

1. La organización formal se caracteriza por:
 - a. Estructura definida de funciones
 - b. Dispuesta por las autoridades
 - c. Surge espontáneamente.

2. Hablamos de reingeniería cuando se realiza:
 - a. Un rediseño radical de procesos.
 - b. Contratación de nuevos gerentes para hacer de nuevo las cosas.
 - c. Capacitación intensiva en todos los departamentos de la empresa.

3. Característica de una organización formal:
 - a. Se compone de los aspectos no planeados de la organización.
 - b. Consta de escalas jerárquicas.
 - c. No constan en los organigramas.

4. ¿Cuál es la importancia del espíritu emprendedor?
 - a. Crecimiento y desarrollo económico.
 - b. Nuevos productos.
 - c. Satisfacción de la demanda

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

5. ¿Qué es la autoridad?

- a. Derecho propio de un puesto para la toma de decisiones
- b. Capacidad para influir en las personas.
- c. Capacidad para delegar a los subordinados.

6. Una ventaja de utilizar organigramas es que:

- a. Permite a la organización ser flexible.
- b. Refleja los diversos tipos de trabajo.
- c. Informa las responsabilidades de cada ocupante.

7. En una descripción de cargos debe constar:

- a. El salario que recibirá cada persona
- b. La estructura jerárquica de la organización
- c. Los deberes y responsabilidades del ocupante.

8. Identifique la ventajas y desventajas de la descentralización de funciones:

Característica	
a. Puede ocasionar la pérdida de cierto control a los gerentes de alto nivel	1. Ventaja
b. Hace posible la comparación del desempeño de diferentes unidades organizacionales	2. Desventaja
c. Supone gastos considerables para capacitar a los gerentes	
d. Ayuda a adaptarse a los ambientes que están en cambio continuo	
e. Puede no verse favorecido por economías de escala en ciertas ocasiones.	

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

9. Analice la influencia del líder en la cultura de la organización.
10. ¿Cuál es el enfoque de cultura digital? ¿Qué mecanismos se debe incorporar, para promover cultura digital en la organización?



Índice

Preliminares

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias
bibliográficas

SEGUNDO BIMESTRE

UNIDAD 5. INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

5.1. Administración y selección de recursos humanos

Estimado estudiante, hemos llegado al segundo bimestre de nuestro estudio, siga con el mismo ánimo y optimismo, recuerde que al final del camino, todo esfuerzo será recompensado. Antes de ir al texto básico, le invito a realizar la siguiente actividad:

Actividad recomendada:



Revise el texto del gráfico adjunto (Coba):

EL CHRO y CIO en la transformación de las empresas digitales



► Yolanda Coba,
Embajadora de Steam Center

La Transformación Digital es una combinación de varios elementos: organización, personas, procesos y tecnología; y como toda metamorfosis empresarial requiere de una ágil y práctica gestión del cambio cultural y ante este nuevo desafío el Chief Human Resources Officer, CHRO y el Chief Information Officer, CIO serán aliados para liderar y gestionar el cambio cultural empresarial.

El CHRO y el CIO con perfiles distintos, ahora tienen que cooperar y complementarse para cambiar la cultura organizacional. La Interacción como aliados estratégicos debe ser desde el momento cero, es decir en la definición de la estrategia digital, objetivos, influenciadores, planes de acción, etc., además considerar de forma transversal como la cultura apalanca o frena la ejecución de proyectos digitales.

El cambio de cultura acerca al CIO a RRHH. Por un lado, el CIO se convierte en un habilitador estratégico, colabora con la mejora de la experiencia de cliente, del empleado y en la mejora de los procesos de la organización, mientras que el CHRO integra un modelo abierto de colaboración, participación entre diversas generaciones, atrae talento digital, facilita la formación digital y logra retener el talento digital.

En un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo (Vica) con cambios continuos, una cultura proactiva y adaptable es un activo fundamental y los directores de Sistemas de Información y RRHH desempeñarán un papel clave en el cambio de ADN de los empleados, mutando del mindset analógico al digital.

Los CIO son los nuevos responsables del cambio de cultura en las empresas según Gartner, y su papel será tan importante como el de los directores de Recursos Humanos. De forma tradicional la misión, los valores y los comportamientos de los empleados de una organización suelen ser competencia de los profesionales de RRHH, la función entre el CIO y el CHRO puede ser la fórmula ideal y equilibrada para conseguir que las iniciativas implementadas por TI como nuevas herramientas digitales, plataformas tecnológicas para automatizar procesos, análisis de la data para la toma de decisiones y demás desafíos actuales, sirvan de habilitadores para que los empleados impulsen sus comportamientos y conocimientos digitales.

Recordemos que finalmente las personas de una organización, son las que hacen que las cosas sucedan, y cuando vayamos a invertir tiempo, dinero, esfuerzo para lanzar un nuevo modelo de negocio o proceso apoyado con tecnología, que podría parecer una excelente opción de incremento de productividad, si los empleados no la entienden y no la usan, simplemente caerá en un proyecto fallido debido a que los empleados se mantuvieron en su zona de confort conocida.

Por lo tanto, el CIO se convierte en un habilitador del proceso de conversión digital de los empleados, que es la base de la transformación digital de la empresa que será percibida por clientes y proveedores en el exterior de la misma.

La conclusión es que los CIO+CHRO deben comenzar con el cambio de cultura cuando se da inicio a la transformación digital, no esperar a abordarlo más tarde, ya que la resistencia podría ser un gran obstáculo para avanzar en la construcción de la empresa digital, además de afectar el uso y adopción de las nuevas herramientas digitales que se proporcionen a los empleados.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Analice: *¿cuál es hoy en día el rol del gerente de recursos humanos? ¿cómo impacta a la transformación digital de las organizaciones?*

Entonces, luego de mirar el reto que tiene hoy en día las áreas de recursos humanos en las organizaciones, especialmente, aquellas que están adoptando la transformación digital - lo cual requiere de una gestión del cambio y formación del personal continua e integral-, revisemos lo que el texto básico dice al respecto de la integración del personal:



“Integración de personal. Cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización” (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, p.284)

5.1.1. Enfoque sistémico de la administración de recursos humanos: función de integración

La función de integración del personal debe considerarse un proceso sistémico altamente alineado con la administración total de la organización, en la cual; los planes de la empresa se convierten en el insumo principal para determinar las necesidades presentes y futuras de personal y capacitación, mismos que comparadas con los recursos disponibles (capacidad instalada) de la organización, determina los procesos de selección, colocación, promoción y separación.

La figura 11.1 del libro base, esquematiza de forma clara este enfoque. Especial relevancia toma la evaluación del personal, misma que retroalimenta nuevas estrategias de carrera y capacitación.

También es importante, entender la relación de este proceso con el ambiente interno y externo, lo que pueden influir y limitar la integración del personal. Analice la siguiente tabla y revise el contenido en el texto básico.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Tabla 6. Factores que afectan la integración de personal

Ambiente externo	Ambiente interno
Restricciones u oportunidades educativas: <i>Personal cualificado.</i>	Promoción interna: <i>favorece el compromiso de los empleados, aprovecha el potencial de los propios empleados, se limita el ingreso de nuevas ideas y prácticas de hacer las cosas.</i>
Elementos socio – culturales: <i>Igualdad de oportunidades, mujeres en la administración, diversidad en el centro de trabajo.</i>	Política de competencia abierta: <i>Los puestos vacantes se abren a la persona más calificada dentro o fuera de la empresa, asegura los servicios del candidato más adecuado, debe existir igualdad de oportunidades entre el personal interno como externo.</i>
Principios políticos y legales: <i>Cumplir las leyes y políticas emitidas por los gobiernos.</i>	Responsabilidad en la integración de personal: <i>Generalmente la decisión de cubrir las vacantes con la gente mejor evaluada recae en el director ejecutivo, apoyado en el equipo de recursos humanos.</i>

Fuente: Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración. Pág. 240-241

Elaborado por: López Verónica

Como se observa, la integración efectiva, requiere del reconocimiento de varios factores internos o externos, sin embargo; el enfoque debe estar en aquellos que son más relevantes para cada empresa u organización.

5.1.1.1. Selección: hacer coincidir a la persona con el puesto

El título avizora lo que es una adecuada selección, es la comparación de dos variables, por un lado, están los requisitos del cargo y por el otro el perfil del candidato, destaquemos algunos conceptos relevantes que plantea el texto básico:



“Selección. Elegir entre candidatos, dentro o fuera de la organización, a la persona adecuada para un puesto” (Koontz, Weihrich, y Cannice, (2012). Pág.298)

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Revise por favor la figura 11.4 “*Enfoque sistémico de la selección*”, citada en el texto básico, podrá darse cuenta de que el plan de requisitos gerenciales se basa en los objetivos, los planes y estrategias de la empresa, este plan se traduce en los requisitos del cargo y el diseño del puesto, comparados con las características individuales. Para cumplir los requisitos organizacionales los gerentes reclutan, seleccionan, contratan, promueven personas, luego se induce al personal al nuevo puesto para que conozca la compañía, pasado un tiempo se evalúa el desempeño y se recompensa, se capacita o dependiendo del resultado se realiza actividades de promoción, descenso, remplazo o jubilación.

Esto es en resumen el proceso de selección, cada variable más representativa se detalla en el texto básico, a continuación, un breve repaso de estas:

a. Requisitos del cargo y diseño del puesto

Identificar los requisitos de un puesto incluye listar tareas importantes, la responsabilidad de autoridad y la relación con otros puestos. Se responden interrogantes como ¿qué debe hacerse en este puesto?, ¿cómo se hace?, ¿cuáles son los nuevos requisitos?, etc.

El diseño de puesto se puede realizar por individuos o equipos de trabajo y hay que considerar los requisitos de la empresa, las diferencias individuales, la tecnología involucrada, los costos de reestructuración, la estructura de la organización y el clima interno.

b. Habilidades y características personales que deben poseer los administradores.

A continuación, un resumen de estos puntos:

- **Habilidad técnica:** Poseer conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos y procesos, ser diestro en el uso de instrumentos y técnicas específicas.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

- **Habilidad humana:** Capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
- **Habilidad de conceptualización:** Capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.
- **Habilidad de diseño:** Capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa, para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema.
- **Capacidades analíticas:** Capacidad de identificar, analizar e instrumentar las soluciones a un problema determinado.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

5.1.1.2. Confrontar las aptitudes con los requisitos del puesto

Luego de identificar los puestos requeridos, es necesario equiparar las aptitudes de una persona con los requisitos establecidos. Lo siguiente es reclutar, seleccionar, colocar y promover, para esto hay dos fuentes de suministro de personal gerencial: promoción o transferencia de personas dentro de la empresa y contratación externa.

El libro base plantea la definición de dos conceptos importantes: Reclutamiento y Promoción, los invito a revisarlo.

5.1.1.3. Orientación y socialización para los nuevos empleados

Esta etapa del proceso de selección es fundamental, por cuanto permite *familiarizar al* nuevo empleado con su entorno laboral, partiendo de la filosofía organizacional hasta los detalles de su función específica y los factores relacionados con su desempeño, “se lo posiciona en sus labores

en la organización y se clarifica el papel y los objetivos que debe alcanzar”.
(Chiavenato, I. 2002).

Estimado estudiante, para concretar varios de los conceptos aquí abordados, le propongo además realizar la siguiente actividad.

Actividad recomendada:



Luego de revisar la teoría sobre el proceso de selección, entreviste a algún gerente que conozca sobre el proceso que usan en su empresa para contratar al personal, coménteles lo estudiado, compare la teoría con la práctica. ¿Qué concluye?

¿Cómo le fue con esta actividad? Espero que muy bien.... Avancemos con el siguiente tema.

5.2. Evaluación de desempeño y plan de carrera

Ahora vamos a revisar un tema de gran importancia para las organizaciones y las personas: **la evaluación del desempeño y el correspondiente plan de carrera.**

Analicemos la siguiente definición que propone el reconocido autor Idalberto Chiavenato:

“Evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2002, p.198)

Hoy más que nunca, por el mundo competitivo en el que nos encontramos, las empresas deben evaluar el desempeño de sus gerentes para plantear acciones encaminadas a los objetivos y resultados de la organización, y dada la importancia de esta actividad, no se puede adoptar cualquier sistema de evaluación desempeño, éste debe ser válido, confiable, efectivo, que

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

permita medir el trabajo y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Los siguientes aspectos, el autor los presenta como relevantes en el proceso de evaluación:

- *Criterios de evaluación:* que deben ser claramente comunicados al personal, previo al inicio de sus funciones.
- *Evaluar en base a objetivos cuantificable,* basados en los objetivos de la organización.
- *Método de evaluación de equipos:* es decir; evaluación integral desde diversas perspectivas de la función a evaluar.
- *Plan de recompensas:* pueden ser diversos aspectos vinculados a la jerarquía de las necesidades humanas. Hoy en día existen práctica, en las que el salario de muchos roles está compuesto de un valor fijo más un variable, este último depende del logro de los objetivos y/o resultados esperados.
- *Estrategias de la carrera profesional,* que va desde la preparación de un perfil profesional hasta la Instrumentación del plan de carrera profesional, mediante el respectivo monitoreo del progreso.

El texto básico detalla cada uno de estos aspectos y de manera particular la figura 12.2, presenta las etapas para el desarrollo del plan de carrera.

Excelente, ahora vamos a realizar una actividad que seguro le ayudará a comprender de mejor manera lo que es la evaluación de desempeño y la formulación de estrategias de una carrera.

Actividad recomendada:



Revise los casos que se plantean en *Perspectiva Global:*
“Los jóvenes profesionales prefieren un plan de carrera. Y
“Planeación de la carrera profesional en la nueva economía”
 Estos temas le permitirán adherir su conocimiento sobre el tema planteado.

Espero que la actividad haya sido todo un éxito...continuamos con el siguiente tema.

5.3. Administrar el cambio mediante el desarrollo de los administradores y de la organización.

Las empresas exitosas tienen que prepararse para los retos que enfrentan en esta nueva etapa de transformación digital. Ello conlleva sin duda, cambios en los principales procesos de la organización, así como en la competencia que el personal debe adquirir. Considero dos elementos principales en la gestión del cambio: la formación del personal y la comunicación.

El libro base presenta en la figura 13.1, el proceso de desarrollo y capacitación del administrador, mismo que parte de las características y competencias requeridas en el puesto actual que, comparadas con las competencias requeridas para el nuevo puesto o nuevas funciones, determinan una brecha a ser cubierta con los planes de capacitación.

La capacitación brindada debe tener una *perspectiva interna* (procesos y contexto organizacional) y una capacitación *con apoyo externo*, a través de instituciones educativas. El libro base detalla varias de las alternativas y herramientas que se tienen hoy en día para implementar un plan de capacitación.

5.3.1. Aproximación al desarrollo del administrador: capacitación en el puesto.

En el trabajo, pueden encontrarse algunas **oportunidades de desarrollo, mientras los empleados se están capacitando**, al mismo tiempo aportan a las metas organizacionales. La capacitación en el puesto según lo indicado en el texto básico tiene algunos medios, así tenemos:

- Avance planeado.
- Rotación de puestos.
- Creación de puestos de asistentes.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

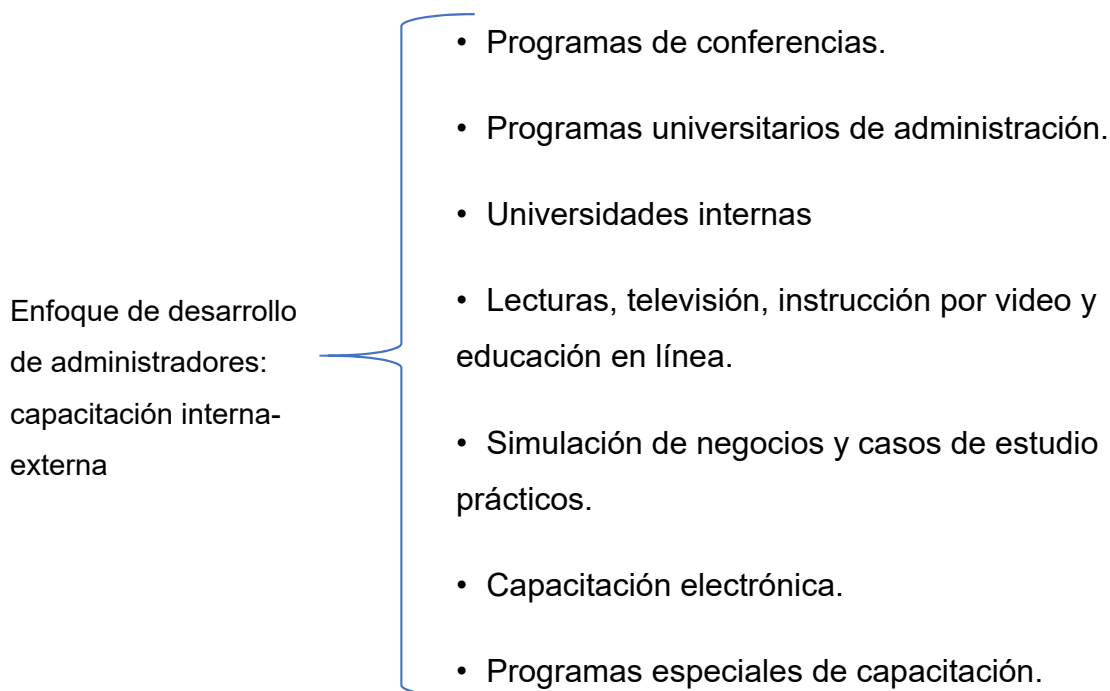
- Promociones temporales
- Comités y consejos directivos menores.
- Asesoramiento y orientación (coaching).

Analice cada uno de estos medios de capacitación interna, leyendo el texto básico. A continuación, revisaremos los enfoques de capacitación externa.

5.3.2. Enfoques del desarrollo de administradores: capacitación interna y externa.

Revisados los enfoques para la capacitación en el puesto, veremos qué medios se pueden utilizar para la capacitación externa, en el siguiente cuadro sinóptico los encontrará esquematizados.

Enfoque de desarrollo de administradores: capacitación interna-externa



Diríjase al texto básico, para comprender la efectividad de los programas de capacitación y los pasos que este incluye.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

5.3.3. Administrar el cambio

Tal como señala (Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017), las **fuerzas del cambio** pueden provenir del ambiente externo a la empresa, del interior de la organización o de los individuos mismos.

El libro base sugiere algunas técnicas importantes, para iniciar el cambio, considerando que este proceso incluye tres pasos:

1. Descongelar
2. Mover o cambiar
3. Volver a congelar

Sin duda alguna, la resistencia al cambio es una situación que tenemos que afrontar, para lo cual es importante identificar el impacto organizacional que el cambio puede generar: identificar los niveles de la organización afectados, de qué manera son impactados y si cómo ese impacto puede aportar a sus funciones. El gestor del cambio *deberá orientar los diferentes temores y conflictos que se presenten*.

El libro base complementa la administración del cambio con el desarrollo organizacional, cuyo modelo sistémico se presenta en la figura 13.5, y que tiene como objetivo resolver posibles problemas que podrían reducir la eficiencia operativa. Le invito a leer con detalle el libro base, como podemos abordar cada uno de éstos importantes ámbitos.

Plantee ahora el desarrollo de la siguiente actividad:

Actividad recomendada:



Revise el texto básico el espacio Caso Global: “*Jack Welch dirige el cambio organizacional en GE*”. Desarrollo las preguntas planteadas.

Correcto..., hemos culminado la unidad. A continuación, le propongo que revise el nivel de comprensión de la materia, realizando la siguiente autoevaluación

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Autoevaluación 5

Encierre en un círculo la respuesta correcta de los siguientes enunciados:

1. Integración de personal es
 - a. Cubrir y mantener cubiertos los cargos en la organización.
 - b. Atraer el mayor número de candidatos para ocupar un puesto.
 - c. Elegir al candidato ideal para cumplir los requerimientos de un puesto.

2. ¿Cuáles son los factores que pueden influir y limitar la integración del personal?
 - a. Presupuesto limitado
 - b. Restricciones u oportunidades educativas.
 - c. Competencia desleal

3. Una característica personal que debe poseer un administrador es:
 - a. Integridad
 - b. Conocimiento de varios idiomas
 - c. Capacidad para resolver problemas

4. La evaluación de desempeño es:
 - a. Una estimación sobre el rendimiento del empleado
 - b. Vigilancia permanente al empleado
 - c. Revisión de la capacitación que ha recibido.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

5. ¿Cuáles son algunos de los factores importantes para diseñar puestos individuales y para equipos de trabajo? ¿Cuáles le parecen a usted más importantes? ¿Porqué?

Identifique Verdadero o Falso, según corresponda cada enunciado:

6. () Una ventaja de la capacitación en el puesto es que el empleado aprende mientras sigue contribuyendo en la organización.
7. () La capacitación gerencial se trata de programas que mejoran el trabajo de los administradores y un deben durar menos de 1 año.
8. () Las metas organizacionales, la tecnología y la estructura, son factores internos independientes a la integración del personal y no deberían impactar en el diseño del puesto.
9. () Una reestructuración organizacional, podría generar inseguridad en las personas sobre la consecuencia de su trabajo.
10. Analice la siguiente afirmación, resultado de la investigación de McKinsey Quarterly, respecto a la gestión del cambio: “Las lecciones para el cambio más efectivo incluyeron: conectar la capacitación con los objetivos empresariales, trabajar con gerentes influyentes, patrocinio ejecutivo y crear redes de líderes de cambio”



Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

UNIDAD 6. DIRECCIÓN

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

Es mejor liderar desde atrás y poner a otros al frente, especialmente cuando las cosas van bien.

En cambio, debes tomar la primera línea cuando hay peligro.

Es entonces cuando la gente apreciará tu liderazgo (Nelson Mandela)

6.1. Factores humanos y motivación.

Estimado estudiante, prosigamos con el estudio planteado. En esta unidad veremos lo correspondiente a la función de Dirección.

Empecemos haciendo una distinción entre dos términos, que, a primera vista, nos pueden resultar sinónimos: dirigir y administrar.



“Dirigir Proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (Wehrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.401)



“Administrar Requiere la creación y el mantenimiento de un ambiente donde los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos integrados” (Wehrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.401)

Mediante la función de dirección, los gerentes pueden coadyuvar para que los trabajadores logren satisfacer sus necesidades y cumplir sus objetivos personales. Aunque hay excepciones, existe sustento para la creencia de que hacer más felices y sanos a los empleados aumenta su empeño, sus contribuciones y su productividad (Lussier, Achua, 2016). Por lo tanto, la dirección tiene la labor de motivar al empleado a trabajar con esmero, analicemos lo correspondiente a este tema:



“Motivación término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Wehrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.403)

Existen algunas teorías sobre la motivación, “éstas se enfocan en explicar y predecir el comportamiento basado en las necesidades de las personas. Las personas buscan satisfacción laboral y dejarán una organización para integrarse a otra a fin de satisfacer esta necesidad. La clave para un liderazgo exitoso es satisfacer las necesidades de los empleados a tiempo que se logran los objetivos organizacionales” (Lussier, Achua, 2016).

En la siguiente tabla encontrará las principales teorías que se exponen en el texto básico y un breve resumen de cada supuesto.

Tabla 7. *Teorías de la motivación*

Teorías	Supuestos
X	A los empleados les desagrada trabajar, son flojos, evitan la responsabilidad, quieren seguridad y se les debe obligar a laborar.
Y	Los empleados son creativos, buscan la responsabilidad y pueden ejercer autodirección.
Jerarquía de las Necesidades de Maslow	Establece que los empleados son motivados por medio de cinco niveles de necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, asociación o aceptación, de estima y de autorrealización.
Dos factores de Herzberg	Explica la existencia de dos factores: de higiene y mantenimiento y contenido del trabajo. Manifiesta que las personas se ven impulsadas por los satisfactores que son: logro, reconocimiento, trabajo desafiante, avance y crecimiento en el trabajo.
De la expectativa	Indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta.
De la equidad	La motivación está influida por el juicio subjetivo sobre lo justa que es la recompensa que recibe en términos de recursos y en comparación con las recompensas de otros.
Del establecimiento de metas	Propone el establecimiento de objetivos que sean significativos, claros, alcanzables y verificables para motivar a los empleados.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Teorías	Supuestos
Del reforzamiento de Skinner	Se puede motivar a los individuos mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por un mal desempeño genera resultados negativos.
De las necesidades de McClelland	Las necesidades motivadoras básicas son: de poder, de afiliación y de logro.

Fuente: Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Pág. 389-401

Elaborado por: López Verónica

Estas teorías, abordan varias perspectivas desde el punto de vista de la persona, y deben ser aplicadas en función del contexto y realidad de la empresa, buscando siempre el desarrollo integral de la persona y el consecuente logro de objetivos. En este punto me parece relevante plantear el cuadro comparativo de generaciones, en el que se observa como las claves de motivación se han modificado de generación en generación. La tabla 7, resume al respecto:

Tabla 8. *Comparativo de Generaciones*

	Baby Boomers	Generación "X"	Generación "Y"
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Optimista • Idealista • Conducido 	<ul style="list-style-type: none"> • Escéptico • Ferozmente independiente • Trabajo /Balance de Vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Confidente • Pensamiento social • Estructurado / Planeado • Actitud desafiante y retadora
Fortalezas de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo participativo • Liderazgo con corazón • Experiencia Política 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al cambio • Competente y franco • No intimidado por la autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicado • Optimista ante situaciones difíciles

	Baby Boomers	Generación “X”	Generación “Y”
Desafíos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de habilidades de liderazgo • Trato directo con conflicto • Práctica lo que dice 	<ul style="list-style-type: none"> • Tacto vs. Honestidad brutal • Políticas corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Intimidado por el conflicto • Necesita supervisión y estructura • Falta de resiliencia
Claves de Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer su experiencia y contribución • Proporcione oportunidades de volver 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una participación de trabajo flexible • Proveer entendimiento y planes de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudarle a ver el significado con su trabajo • Proporciona oportunidades de ascender a la escala corporativa y contribuir a su negocio • Se preocupan más por el dinero

Fuente: (Chirinos, 2009)

Elaborado por: Espinosa María Paula

Le propongo investigar sobre las claves de motivación de la generación “Centennial”, ¿Qué concluye al respecto?

6.2. Liderazgo.

Continuemos con el siguiente tema: el liderazgo, sus componentes, estilos y enfoques. Lo invito a reflexionar sobre las siguientes preguntas: ¿Qué entiende por liderazgo?, ¿Cree que un líder puede cambiar el rumbo de una empresa? ¿Por qué? Luego de estudiar este apartado se dará cuenta si su percepción sobre estos temas era la correcta.

Revisemos lo que dice el texto básico sobre liderazgo:

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



“Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”
(Wehrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.429)

Analicemos otra definición:

“El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio” (Lussier, Achua , 2011, p. 6)

Note que los elementos clave y que se repiten en estas dos definiciones son: Influencia, personas, líderes y seguidores y objetivos o metas. Los líderes son aquellas personas que vislumbran un horizonte, lo comparten a los miembros de la organización y caminan delante del grupo impulsando el progreso y el logro de las metas organizacionales.

Revisemos los **componentes del liderazgo**, estos son cuatro:

Poder
Entendimiento básico de las personas.
Capacidad de inspirar a los seguidores.
Capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio

Remítase por favor al texto básico, concretamente al capítulo 15 y analice esta importante temática, luego de la lectura se percatará la importancia que tienen para las organizaciones formar y tener verdaderos líderes. Luego lo invito a desarrollar la siguiente actividad recomendada.

Actividad recomendada:



Para reforzar los conceptos estudiantes, le pido leer los casos que se exponen en Perspectiva Global, de Liderazgo y Empresarial: Jim Sinegal, exdirector ejecutivo de Costco: ¿un líder con corazón o inteligencia? Liderazgo en el río Hudson de Nueva York. El liderazgo emprendedor de Steve Jobs. Identifique los principales elementos del liderazgo.

Continuemos con el siguiente tema, sobre el **comportamiento y los estilos de liderazgo**, existen varias teorías sobre este tema, nosotros nos enfocaremos en:

1. El liderazgo basado en el uso de la autoridad.
2. La cuadrícula gerencial y
3. El liderazgo que incluye diversos estilos que van desde un uso máximo hasta un mínimo del poder y la influencia.

Las primeras explicaciones para los estilos de liderazgo los clasificaban de acuerdo con el **uso de la autoridad**, se consideraba que los líderes aplicaban tres estilos básicos:

***Líder Autocrático:** Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige por la habilidad de negar u otorgar recompensas y castigos".*

***Líder democrático o participativo:** Consulta con sus subordinados y fomenta su participación".*

***Líder liberal:** Utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga muy poco, si lo hace da a los subordinados un alto grado de independencia".*

Fuente: Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). p. 418

Elaborado por: López Verónica

Revise por favor la figura 15.2 "**La cuadrícula gerencial**" en el texto básico ahí diferenciará claramente los estilos extremos que hemos mencionado y sus particularidades.

Existe otra **teoría denominada ruta-meta** que sugiere que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos. Esta teoría cataloga el comportamiento del líder en cuatro grupos:

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

1. Liderazgo de apoyo
2. Liderazgo participativo
3. Liderazgo instrumental
4. Liderazgo orientado

Por último, analizaremos **el liderazgo transaccional y transformacional**. Los líderes transaccionales aclaran las funciones y tareas, establecen una estructura y ayudan a los seguidores a lograr los objetivos. Los líderes transformacionales expresan claramente una visión, inspiran a otros y transforman la organización, a estos líderes también se les llama carismáticos.

La transformación digital de las empresas también habla de un *nuevo liderazgo digital*. En este ámbito, es necesario citar algunas tendencias que varios autores sugieren considerar al respecto:

1	Cuatro generaciones Baby boomers, Gen X, Millennials y Gen Z, con expectativas y necesidades diversas	5	Equilibrio personal-laboral La tecnología actúa como habilitador para mejorar la conciliación y gestión del tiempo
2	Cuatro tipo de empleados full-time, contingente, remoto, robot	6	Data economy El gran volumen de datos disponibles permite mejorar la toma de decisiones
3	El propósito importa Organizaciones purpose-driven y socialmente responsables son imanes para el talento joven	7	Espacios de trabajo Los espacios se adaptan a las nuevas formas de relacionarse y colaborar
4	Experiencia digital Los empleados desean la misma experiencia digital en el trabajo que como consumidores	8	Gestión de la diversidad No se va a poder avanzar sin integrar la diversidad de todo tipo de profesionales, pensando en los clientes también

Figura 5. Mega tendencias. Transformación de liderazgo en la empresa

Fuente: (De los Rios, El Liderazgo digital, 2019)

Lo invito a analizar este interesante tema leyendo el texto básico. Luego pasaremos al siguiente tema, que está muy vinculado a la función de dirección: la comunicación.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

6.3. Comunicación.

La comunicación, que está presente en todas las fases del proceso administrativo, es muy importante para la función de dirección, ya que a través de la comunicación el líder puede transmitir la visión y misión de la empresa, puede promover los valores institucionales, las políticas que se seguirán, los planes que se deben apoyar pueden conseguir el ansiado compromiso de los empleados con la institución.

Empecemos el estudio de este tema revisando la definición propuesta en el texto básico:



“Comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”
(Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.472)

La comunicación en una empresa implica tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambios, influir la acción hacia el bienestar de la empresa, la comunicación es de vital importancia dentro de una organización. En la figura 17.1 “*El propósito y función de la administración*” citado en el texto básico, capítulo 17, le ayudará a comprender la finalidad de la comunicación en relación con el proceso administrativo y la vinculación con el ambiente externo.

Revise además la figura 17.2 “*Modelo del proceso de comunicación*” en donde se indica que existe un emisor que transmite un mensaje, a través de un canal elegido, al receptor. En el texto básico se examina con más detalle este proceso, revíselo por favor.

Analicemos ahora el **flujo de la comunicación en la organización**, si revisa la figura 17.3 “*Flujo de información en una organización*” notará que la comunicación fluye en varias direcciones: descendente, ascendente, horizontal y diagonal, las características de cada una se comentan claramente en el texto básico, remítase a él.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Existen diferentes formas de comunicación: escrita, oral y no verbal, cada una presenta sus ventajas e inconvenientes; por lo que, es recomendable a menudo utilizarlas juntas para que las cualidades de la una puedan complementar las limitaciones de la otra. Por ejemplo, en una capacitación el expositor, que utiliza el lenguaje oral, puede apoyarse del material escrito para mejorar la comprensión de la temática.

Además, existen algunas barreras que entorpecen la comunicación, identificarlas y evitarlas, facilita no sólo la comprensión del mensaje, sino también la tarea de administrar. Analicemos estas barreras:

- Falta de planeación.
- Supuestos no aclarados.
- Distorsión semántica
- Mensajes mal expresados.
- Pérdidas por transmisión y mala retención.
- Atención deficiente y evaluación prematura
- Comunicación impersonal.
- Desconfianza, amenaza y temor.
- Periodo insuficiente para ajustarse al cambio.
- Sobrecargar de información.

¿Usted ha percibido alguna de estas barreras, en sus procesos laborales diarios?
¿Qué impacto han generado en los resultados esperados?

Así como existen barreras, también se pueden citar algunas **pautas o sugerencias para mejorar la comunicación:**

- Aclarar el propósito del mensaje.
- Utilizar una codificación inteligible.
- Consultar los puntos de vista de los demás
- Considerar las necesidades de los receptores.
- Utilizar el tono y lenguaje apropiado para asegurar la credibilidad.
- Obtener realimentación

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

- Considerar las emociones y motivaciones de los receptores.
- Escuchar

La tecnología puede constituirse en un aliado para optimizar la comunicación: *las telecomunicaciones, las teleconferencias, el uso de computadores, el trabajo en redes, la mensajería instantánea*, facilitan enormemente la comunicación entre todos los miembros de la organización y con los clientes. Revise lo que se expone en el texto básico sobre este tema.

Muy bien, luego de la lectura, le propongo realizar la siguiente actividad recomendada.

Actividad recomendada



Tomando como referencia una empresa de localidad o donde usted trabaja, diseñe mediante un flujograma el proceso la comunicación, que se desarrolla en la empresa. Contraste con los pasos identificados en el texto básico.

Excelente...con este tema, culminamos la unidad.....Lo invito a desarrollar la siguiente autoevaluación.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Autoevaluación 6

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

1. Luego de revisar las teorías de motivación, identifique mediante un ejemplo real las siguientes:

- a. Jerarquía de las Necesidades de Maslow
- b. Teoría de la motivación – higiene de Harzberg
- c. Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland.

Encierre en un círculo la respuesta correcta de los siguientes enunciados:

2. Es importante que una empresa haya gente motivada porque:

- a. Se evita la rotación del personal
- b. Contribuyen con entusiasmo a las metas organizacionales
- c. Se evita el ausentismo laboral.

3. El líder autocrático es quien:

- a. Consulta a sus subordinados para tomar decisiones
- b. Toma las decisiones sin consultar.
- c. Delega la toma de decisiones a sus subordinados.

4. El rasgo principal que caracteriza a un líder es su:

- a. Disposición al orden.
- b. Capacidad crítica.
- c. Capacidad para influir en las personas

5. El líder democrático es aquel que:

- a. Coerce a los subordinados.
- b. Promueve la participación del grupo.
- c. Dirige sin consultar las opiniones del grupo.

Seleccione verdadero o falso, según corresponda, en las siguientes afirmaciones:

- 6. () Existe comunicación cuando el receptor entiende el mensaje que fue transmitido por el emisor.
- 7. () La delegación de la comunicación a los subordinados es una buena práctica que conduce a una comunicación efectiva.
- 8. () La comunicación permite controlar el desempeño dentro de un plan de evaluación.
- 9. () La comunicación efectiva, debe garantizar que un gerente reciba la información pertinente para la toma de decisiones.
- 10. Mediante un esquema conceptual, analice el aporte de los medios electrónicos brinda a la comunicación y como las empresas pueden optimizar su uso.



Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

UNIDAD 7. CONTROL

«Lo que no se define, no se puede medir.

Lo que no se mide, no se puede mejorar”

Peter Ducker

Estimado estudiante, hemos llegado a la última unidad de nuestro estudio, y nos corresponde analizar la función del proceso administrativo: el control.

Antes de revisar los sistemas y procesos de control que se pueden aplicar, le invito a reflexionar la frase de Peter Ducker, que cito al inicio de la unidad y a analizar la siguiente situación:

Le han solicitado desarrollar un sistema, que automatiza algunos procesos de venta de su empresa. Usted, ha decidido trabajar con una metodología ágil, basada en prototipos. A medida que avanza con el prototipo, planifica la etapa de validación respectiva con el área funcional. Previamente, usted ha preparado un plan de pruebas, que incluye los principales criterios de aceptación. Posterior a las pruebas, el equipo le hace llegar el resultado y en función de éste, usted ajusta el prototipo. Este ciclo se repite, hasta que los criterios de aceptación se cumplen en su totalidad.

En este ejercicio, el resultado del plan de pruebas, le permite identificar la desviación sobre el estándar esperado y a partir de ello, el desarrollo de las respectivas correcciones. Por tanto, **solo podrá mejorar el prototipo, si aplica un proceso previo de medición de los resultados.**

Este es el objetivo de un proceso de control, garantizar el cumplimiento de objetivos mediante un proceso continuo de medición y corrección. Este esquema se aplica de igual forma al proceso de administración, en donde, el control permite monitorear la ejecución de la planeación y su ajuste respectivo.

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

7.1. Sistema y proceso de control

Como habíamos mencionado anteriormente, el control y la planeación tienen estrecha relación, sin planes diseñados no existe una base sobre la cual se pueda controlar y por tanto mejorar. Veamos cuál es la definición de control que se encuentra en el texto básico:



“Control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren” (Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.515)

El proceso de control básico que es aplicable en cualquier lugar y para cualquier actividad, incluye tres pasos, estos son:

1. Establecer estándares, que son criterios de desempeño.
2. Medir el desempeño contra estos estándares.
3. Corregir las desviaciones.

Estimado estudiante: como se habrá percatado, el autor del texto básico hace referencia a una gran variedad de herramientas y técnicas que se han puesto a disponibilidad de los administradores para ayudarles al control, nos concentraremos en estudiar dos: los puntos de referencia o benchmarking y los controles financieros.

7.1.1. Puntos de referencia o benchmarking

Iniciemos el estudio de esta herramienta planteándonos una pregunta ¿Qué es instaurar un benchmarking? Instaurar un benchmarking es establecer una referencia, es un modelo de comparación, en que se observa por un lado nuestro desempeño, comparado con el de otros. Por ejemplo, una unidad comercial creció 1% con respecto al mes pasado, este crecimiento, aunque poco puede resultar halagador; sin embargo, si comparamos que su competencia en el mismo mes creció 3% ya tenemos una referencia de que algo no está bien, que debemos investigar y emprender medidas correctivas.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

El texto básico lo define como:



“Enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base a las mejores prácticas de la industria y el establecimiento de puntos de referencia” (Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017,p. 519).

Este procedimiento empieza con la identificación de lo que debe compararse, y luego se selecciona a quienes tienen un desempeño superior. Se requiere recopilar y analizar datos, que se convierten en la base de las metas de desempeño. Durante la instrumentación del nuevo enfoque, el desempeño se mide periódicamente y en ese momento se adoptan medidas. Para más información sobre este tema puede dirigirse al texto básico.

7.1.2. Controles del desempeño general

El libro base, cita algunos motivos para controlar el desempeño general de la organización, de especial relevancia es la descentralización y delegación de funciones de la que hemos hablado en unidades anteriores, pues requiere de procesos de control que garanticen el cumplimiento de las políticas y procesos de la organización.

Entre estos tipos de control tenemos: el estado de pérdidas y ganancias y el rendimiento de la inversión.

El **control de pérdidas y ganancias** el estado de pérdidas y ganancias constituye un resumen de los resultados de las operaciones del negocio muestra todos los ingresos y gastos de un periodo determinado, se puede determinar si la empresa financieramente va por buen camino si ha gastado menos de lo que ha ingresado o le está sucediendo lo contrario.

Control mediante el **rendimiento de la inversión** este es el índice de dinero ganado o perdido en una inversión respecto al monto de dinero invertido.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

El rendimiento del activo total determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos total que dispone la organización, por lo tanto, entre más altos sean el rendimiento sobre la inversión es más eficiente la organización.

El texto básico dice que:



“Rendimiento de la inversión. Mide el éxito absoluto y relativo de una compañía, o cualquiera de sus unidades, mediante el índice de ganancias respecto de la inversión de capital” (Wehrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.528).

Lo invito a revisar el texto básico y analizar los contenidos mencionados. En el siguiente apartado continuaremos estudiando algunas técnicas de control.

7.2. Técnicas de control y tecnologías de la información

Como hemos analizado, la función del control es hacer que los planes tengan éxito, hay varias técnicas y herramientas que se aplican para lograr este propósito, una de ellas es tomar el presupuesto como dispositivo de control.

7.2.1. Presupuesto como dispositivo de control

Señor estudiante: un dispositivo muy usado para el control gerencial es el presupuesto, ya que constituyen declaraciones anticipadas de resultados expresadas en términos financieros, facilita a los empresarios tener un control de gastos e ingresos para un determinado periodo de tiempo, que por lo general es un año.

Diríjase al texto básico y analice los peligros que se pueden suscitar en la asignación de presupuestos.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

7.2.2. Tecnologías de la información

El desarrollo tecnológico y la digitalización de los procesos de negocio facilitan la recolección de una amplia cantidad de datos, que tratados de forma adecuada se convierten en información importante para tomar decisiones. De ahí que hoy en día, el concepto de Analítica de Datos ha tomado mucha relevancia, pues a través de una correlación de *datos estructurados y no estructurados*, brinda a la empresa importantes posibilidades de personalizar servicios, anticipar las necesidades de los clientes, gestionar el conocimiento, potenciar la cadena de suministros, etc.

El libro base detalla las oportunidades y retos que las tecnologías de información y comunicación (TICs) aportan a la organización, de manera particular en este ámbito de acción.

Ahora que ya finalizó la lectura, vamos a desarrollar la siguiente actividad recomendada.

Actividad recomendada:



Revise por favor el apartado Perspectiva global: “*UPS: de la administración del tiempo a las tecnologías de la información*”. ¿Qué concluye en relación con los puntos de control y tecnologías de información?

Excelente, espero que la actividad anterior haya sido un éxito.... Continuemos con el siguiente apartado que tiene que ver con la productividad, administración de operaciones y gestión de la calidad.

7.3. Productividad, administración de operaciones y gestión de la calidad.

La productividad es una importante área de interés para los administradores, que supone la medición, paso esencial en el proceso de control. El texto básico define a la productividad como:

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

“El cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad”
(Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.566)

Esta fórmula puede resultar sencilla aplicar cuando se produce bienes, pero es más difícil cuando lo que se ofrecen son servicios. En el texto básico se menciona que la **administración de la producción** se ocupa de las actividades necesarias para fabricar productos y la **administración de operaciones** se encarga de las actividades para entregar un servicio o un producto físico. Remítase al caso perspectiva de Innovación: “La transformación de GE de productos a servicios” para comprender mejor el tema.

Para lograr operaciones más productivas se dispone de una variedad de herramientas y técnicas, entre ellas la planeación de operaciones y el control de las mismas en base a sistemas de información, como: *control de inventarios, el sistema de inventarios justo a tiempo, la contratación externa, la investigación de operaciones, la ingeniería de valor, la simplificación del trabajo, los círculos de calidad, la administración esbelta y la administración de calidad total*, todas estas se explican claramente en el texto básico, profundicemos un poco sobre la última herramienta: **la administración de la calidad total**.

7.3.1. Administración de la calidad total.

Estamos finalizando los temas de estudio, lo ha hecho muy bien, ahora vamos a revisar lo referente a la Administración de la calidad total, el autor del texto básico la define como:



“Compromiso a largo plazo de tender a la mejora continua de la calidad, en toda la organización y con la participación de los miembros de todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los clientes” (Weihrich, Cannice, y Koontz, 2017, p.581).

Los esfuerzos por mejorar la calidad necesitan ser monitoreados de manera continua mediante constante recolección de datos, evaluación, realimentación y

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

programas de mejoría, esto debe ser un proceso a largo plazo que necesita ser reconocido, reforzado y recompensado.

Para comprender mejor sobre este tema, remítase al texto básico y realice la siguiente actividad recomendada.

Actividad recomendada:



Revise el Caso Global 20.1 “La estrategia de producción global de Toyota”, del texto básico. Podrá analizar cómo se aplica los conceptos de producción y calidad total que se han estudiado, en una empresa de éxito internacional.

Enhorabuena, señor estudiante, hemos finalizado nuestro estudio, espero que estos conocimientos le sean de gran utilidad en el desempeño de sus funciones presentes o futuras.

Para que descubra el nivel de asimilación de esta unidad lo invito a desarrollar la siguiente autoevaluación.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Autoevaluación 7

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

1. Mediante un ejemplo, explique cómo funciona el control como un sistema de retroalimentación. Cite un software o algún servicio que presente el control en tiempo real.
2. Diseñe un mecanismo de control para medir su progreso en sus estudios. ¿cómo aplica el control anticipado y el benchmarking?

Encierre en un círculo la respuesta correcta de los siguientes enunciados:

3. Los presupuestos constituyen:
 - a. Declaraciones anticipadas, expresadas en términos numéricos.
 - b. Mecanismo de control
 - c. Las opciones a y b
4. Ordene los pasos del proceso básico de control:
 - a. 1. Medición de estándares, 2. corrección de variaciones, 3. establecimiento de estándares.
 - b. 1. Establecimiento de estándares, 2. medición del desempeño, 3. corrección de las variaciones.
 - c. 1. Medición de estándares, 2. corrección de las variaciones, 3. Establecimiento de estándares.
5. Es útil aplicar los puntos de referencia o benchmarking porque:
 - a. No basta los resultados obtenidos, si no se comparan con la competencia
 - b. Se necesita comparar los presupuestos.
 - c. Facilita conocer los ingresos y gastos de un período.

6. El estado de pérdidas y ganancias se usa como instrumento de control porque:
 - a. proyecta lo que se gastará en el futuro.
 - b. Es una declaración anticipada de los ingresos y gastos.
 - c. Muestra todos los ingresos y gastos de un período.

7. Administración de la calidad total es:
 - a. Cumplir con lo ofrecido al cliente.
 - b. Cumplir con los proveedores.
 - c. Exceder las expectativas de los clientes.

8. Inventario justo a tiempo significa que:
 - a. Se debe tener almacenado la materia prima, para evitar demoras
 - b. Los proveedores entregan la materia prima en el momento de la producción.
 - c. La empresa misma se provee su propia materia prima, sin proveedores.

9. Entreviste al gerente de la empresa en la que usted trabaja u otra afín. Consulte cómo miden la calidad de sus operaciones.

10. ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir un sistema de inventario justo a tiempo? Cite un ejemplo de una empresa de su localidad, que use este modelo.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas





7. Solucionario

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	B	Las funciones de los gerentes, inician en la planeación.
2	A	La planificación permite definir hacia donde queremos llegar.
3	A	Diferenciador fundamental ante la competencia
4	B	Mayor rendimiento en la producción
5	B	Organización tiene que garantizar una estructura que soporte a las funciones principales.
6	Contingencia	Las circunstancias significa asumir riesgos, por ello se habla de contingencia
7	Estilo, personal, valores compartidos y habilidades	McKinsey, busca considerar todos los elementos claves de la organización
8	Comportamiento de las personas, en grupos, basado en sociología y psicología social	Entiendo el comportamiento de la organización ampliamente ligado al comportamiento del grupo de personas que la compone



Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	C	Factores externos que inciden todos en el desempeño de la empresa
2	C	Varios intereses representados en la organización
3	A	Normas o estándares orientadas a la sostenibilidad ecológica
4	B	Comportamiento ético en relación con el respeto a la persona
5	A	Personajes destacados en el desarrollo de calidad en el mundo
6	3,2,1	
7		<p>Exportación es el proceso de enviar bienes y servicios de un país a otro. Acuerdos de licencia: Contrato por el que el propietario de un derecho de propiedad intelectual (marca registrada, patente, programa informático, derecho de autor, etc.), otorga a una persona física o jurídica de licencia, un derecho limitado (normalmente circunscrito a un ámbito geográfico) para fabricar y vender un producto, o proporcionar servicios especializados respaldados por dicho derecho. Contratos administrativos. cuando la Administración Pública establece una relación negocial con un contratista, con objeto de satisfacer una necesidad. En este caso ese ofrece el servicio al país anfitrión</p>

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	A	Parte de la planeación requiere identificar hacia dónde camina la organización
2	2, 5, 4, 1, 3	La razón de ser de la organización
3	B	Elemento fundamental para evaluar el desempeño de la organización
4	A	Es importante analizar el potencial y oportunidades de la organización
5	B Y C	Son elementos muy objetivos y concretos.
6	ABIERTA	
7	a. A, b.A, c. O, d. O, e.D, f. F	<p>Recuerde que las Oportunidades son condiciones externas que potencian a la organización, para alcanzar sus objetivos. Amenazas, son factores externos que amenazan la supervivencia de la organización. Fortaleza: factores relevantes positivos, con los que se cuenta en la organización, Debilidad: factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir</p>
8	ABIERTA	
9	a.2, b.1, c.2, d.1	Recuerde que el objetivo verificable, es aquel que brinda los elementos necesarios para medir de manera muy concreta su logro.
10	a.1, b.1, c.3, d.2	Recuerde que las estrategia de definen en función de la jerarquía del negocio. Decanta desde lo estratégico hasta lo operativo

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	A	Organización claramente definida y comunicada
2	A	Para que se hable de reingeniería, el diseño tiene que ser diferente a la operación actual, generando resultados también diferentes.
3	B	
4	B	Capacidad de plantear soluciones innovadoras
5	A	A diferencia de un líder, la autoridad se asocia al rol dentro de la estructura jerárquica.
6	B	Da una visión amplia de la estructura de roles de la organización
7	C	Tiene que ser clara y específica
8	a.2, b.1, c.2, d.1, e.2	Recuerde que la descentralización de funciones, proporciona ventajas y desventajas, las mismas tienen que ser analizadas bajo el contexto de cada organización

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Autoevaluación 5		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	A	Función importante para el buen desempeño de la organización
2	B	Muy importante identificar competencias del personal
3	A	Principalmente su comportamiento ético.
4	A	Permite además una adecuada retroalimentación y mejora continua
5	ABIERTA	
6	V	Muy utilizado hoy en día, como un mecanismo de formación real
7	F	El tiempo dependerá del programa y profundidad
8	F	El rol, las competencias, el perfil del personal están íntimamente ligadas a los objetivos organizacionales, y a los procesos a desempeñar.
9	V	Se requiere de un proceso adecuado de gestión del cambio, para evitar inseguridad en el personal

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Autoevaluación 6		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	ABIERTA	
2	B	El comportamiento de las persona, marca el comportamiento y cultura de la organización
3	B	No considera el consenso como una opción para la toma de decisiones.
4	C	Sin duda alguna el líder requiere más que habilidades técnicas, habilidades blandas.
5	B	Valores y considera el aporte de su equipo.
6	V	Característica básica del proceso de comunicación.
7	F	Es fundamental que la comunicación de transmite los más directamente posible, desde el emisor origen
8	V	Es una herramienta importante de seguimiento
9	V	La información tienen que ser clara y oportuna, para que aporte a la toma de decisiones.
10	ABIERTA	

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Autoevaluación 7		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	ABIERTA	
2	ABIERTA	
3	C	Permiten controlar los resultados, en base a una planeación expresada en términos numéricos.
4	B	Previo a evaluar el desempeño, se tiene que partir de una línea base, posterior al control, se deberán corregir desviaciones.
5	A	Parte de la definición de estándares de comparación, está el identificar mejores prácticas de organizaciones exitosas en el ámbito respectivo
6	C	Constituye un instrumento de evaluación de un periodo.
7	C	Qué es lo que el cliente espera obtener de un producto o servicio
8	B	Mecanismo de optimización y ahorro de recursos, en función de las necesidades reales de la demanda.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas





8. Glosario

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Actividad: Términos sinónimos, aunque se acostumbra a tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas, aunque pueden ser repetitivas.

Análisis: Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

Asignación: Es el importe previsto en partidas, guiones, subguiones y/o incisos presupuestarios destinados a sufragar las erogaciones que según el objeto del gasto les corresponde.

Competencia: Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas. Facultad atribuida a un órgano para conocer determinados asuntos específicamente.

Competitividad: Expresión utilizada para comparar la estructura de costos del proceso de producción, principalmente mano de obra y materias primas, tecnología, diferenciación de productos y tamaño del mercado, entre otros factores, de un productor con respecto a otros productores internos o externos de productos con igual calidad.

Consumo: Gasto destinado a la compra de bienes y servicios.

Control de calidad: El control de calidad se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad.

Control: Tipos: 1. Control de calidad; 2. Control de cantidad; 3. Control de costos; 4. Control de tiempo. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce Ex-ante, Durante y Ex-post respecto a la ejecución de las actividades.

Controlar: Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.

Coordinar: Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

Departamentalización: Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

Desarrollo organizacional: Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

Diagnóstico: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

Dirigir: Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

División del trabajo: Acto de segmentar el trabajo total de una organización, por especializaciones y niveles de dificultad.

Eficacia: Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Eficiencia: Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

Estrategia: En un proceso regulable; es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

Evaluar: Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, comprenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Fines: Son los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos.

Flujograma: Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo. La ingeniería industrial emplea otro diagrama conocido como de “proceso, recorrido u hoja de ruta” con una simbología diferente a la de sistemas. Al igual que el primero, se aplica al diseño de procesos y procedimientos.

Foda: Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Formulario: Documento impreso que contiene información estructurada “fija” sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información “variable” según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico.

Función: Mandato formal permanente e impersonal de una organización o de un puesto de trabajo.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Gerencia: Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

Manual: Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

Manual de funciones: Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido es y descripción departamental, de funciones y de productos

Manual de organización: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura, funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son organigramas y descripción departamental, de funciones y de productos.

Manual de políticas: Documento que contiene información válida y clasificada sobre las políticas, normas e instrucciones que rigen el quehacer de corto, mediano y largo plazo de los funcionarios de una organización. Su contenido son políticas, normas e instrucciones.

Manual de procedimientos: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso (hoja de ruta, flujo grama).

Manual de puestos: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la naturaleza y funciones de cada puesto o cargo de trabajo, con sus respectivos requisitos de ingreso y valoración, de una determinada organización. Su contenido son los puestos de trabajo, que conllevan especificación de su

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

naturaleza y alcances, valoración, la descripción de sus funciones y el perfil de los productos de salida.

Manual técnico: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura y modo de operar un aparato. Su contenido destina un porcentaje menor a la descripción y uno mayor a la gráfica. Ejemplos Manuales de TV y Sonido, CPU, vehículos, etc.

Meta: Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de Verbo+cantidad+unidad de medida+tiempo+localización.

Método: Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

Modelo: Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema.

Objetivo específico: Es la especificación de una parte del objetivo general. El conjunto de objetivos específicos logra el objetivo general.

Objetivo general: Se define como “un deseo a lograr”.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

Organizar: Acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Plan: Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

Planificación administrativa: Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados.

Planificación socioeconómica: Proceso racional y continuo de previsión, organización y uso de recursos escasos, para alcanzar objetivos y metas sociales y económicas en un tiempo y espacio predeterminados.

Planificación: Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

Política: Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación.

Precio: Cantidad de dinero que se necesita para comprar un bien o servicio.

Presupuesto: Plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

Problema: Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados “normales” en un momento histórico determinado y un lugar dado.

Procedimiento: Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Programa: Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son “servicios”.

Proyecto: Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son “bienes de capital”.

Puesto: Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.

Recursos: Medios empleados en la producción de bienes y servicios. Instrumentos que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr los objetivos. Habitualmente se clasifican en: físicos o materiales, financieros, humanos, y administrativos.

Reingeniería: Trata de la reingeniería de procesos administrativos o de producción. Implica ingeniar con apoyo de las ciencias y la tecnología. Aplicada a las organizaciones significa rediseñar sus estructuras, procesos, métodos, formas, planta y equipos, para hacerla más eficiente y eficaz y acorde con las exigencias futuras de los mercados. Su primer principio es ignorar los modos actuales de hacer las cosas y empezar de nuevo, ingeniando nuevas alternativas. El segundo es lograr resultados con menos operaciones, en menor tiempo, menor costo, mayor calidad y obtener mayor satisfacción del cliente.

Sistema: Proceso cíclico que consiste en un conjunto de partes relacionadas entre sí, capaces de transformar insumos en productos para satisfacer demandas de su ambiente. Consta de insumos-proceso-productos-ambiente. Los hay abiertos y cerrados.

Superavit: Exceso de los ingresos respecto de los egresos. Diferencia positiva que existe entre el capital contable (exceso del activo sobre el pasivo) y el capital social pagado de una sociedad determinada.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Supervisar: Acto de vigilar que los hechos de un trabajo sucedan conforme a las normas preestablecidas y en el tiempo y lugar determinados.

Táctica: Sistema especial que se emplea para disimular y hábilmente para conseguir un fin.

Trabajo: Acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos.

Ventaja comparativa: La capacidad de producir un bien o servicio a un costo de oportunidad menor que otro. Surge de la eficiencia relativa, la cual es producto de la escasez de recursos. Si una región tiene una ventaja comparativa en determinado producto, tiene -seguramente- una desventaja comparativa en otro.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



9. Referencias bibliográficas

Índice

Preliminares

Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias
bibliográficas

De los Rios, V. (2019). La reinención personal. Madrid, España.

Diez-Gomez, D., Guillen, M., y Rodriguez, M. (2019). Revisión de la Literatura sobre la Toma de Decisiones Éticas en Organizaciones. *Revisión de la Literatura s*, 25-38.

Guechtouli, M. (2014). Administración de Actividades Estratégica. *Dirección de Gestión*, 24-30.

De los Rios, V. (2019). El Liderazgo digital. Madrid, España.

Coba, Y. (s.f.). El CHRO y CIO en la transformación de las empresas digitales.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 133-153.

Weihrich, H., Cannice, M. V., y Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovació*. México: Mc Graw Hill.

Tuñez Lopez, J. M., y Valarezo Gonzalez, K. (2012). RSC : reputación, sostenibilidad, compromiso. *Chasqui*, 61-66.

Czinkota, M., y Ronkainen, I. (2013). *Marketing Internacional*. México: Cengage Learning.

Chan Kim, W., y Mauborgne, R. (2018). *Océano azul, océano rojo*. Barcelona: Pengui Random House.

DAlessio, F. (2014). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. México - Lima: Pearson.

Dinngolab. (s.f.). *DesignThinking*. Obtenido de DesignThinking: <https://dinngolab.es/inicio/index.php>

Schein, E., y Schein, P. (2017). *Organizational culture and Leadership*. United States of America: Wiley.

Índice

Preliminares

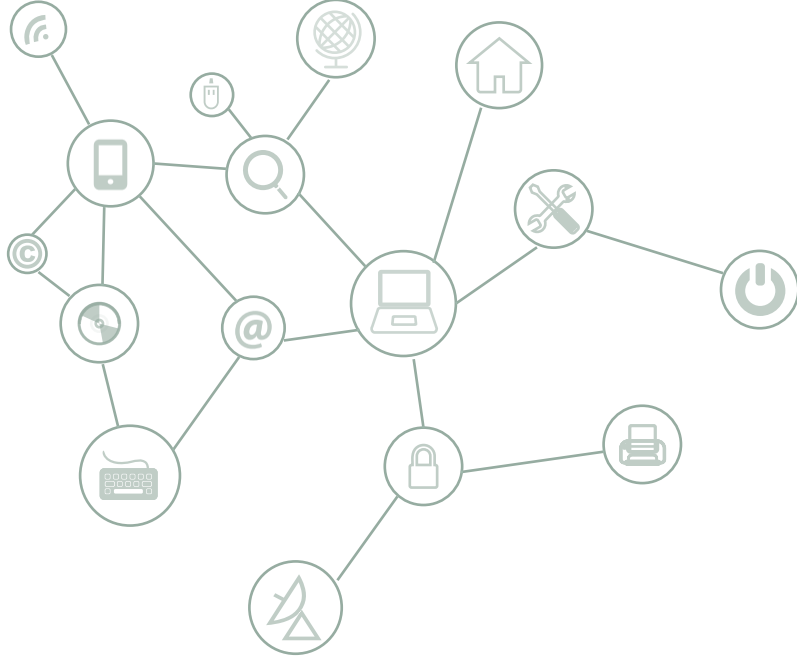
Primer
bimestre

Segundo
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias
bibliográficas



Índice

Preliminares

**Primer
bimestre**

**Segundo
bimestre**

Solucionario

Glosario

**Referencias
bibliográficas**

ISBN 978-9942-04-512-6



9 789942 045126



ADMI_2028