

Administración de Empresas

Modalidad Abierta y a Distancia



UTPL

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Administración I

Guía didáctica
4 créditos

El contenido de esta obra aplica para las siguientes asignaturas:

Ciclos Carreras

- | | |
|---|---|
| 1 | ■ Administración en Gestión Pública (Administración) |
| | ■ Administración de Empresas |
| 2 | ■ Economía (Administración) |
| | ■ Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras |
| 3 | ■ Contabilidad y Auditoría (Administración) |
| 4 | ■ Administración en Banca y Finanzas (Administración) |

La Universidad Católica de Loja



[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[Anexos](#)

Administración |

Guía didáctica

4 créditos

El contenido de esta obra aplica para las siguientes asignaturas:

| Carreras | Ciclos |
|--|--------|
| ▪ Administración en Gestión Pública (Administración) | I |
| ▪ Administración de Empresas | |
| ▪ Economía (Administración) | II |
| ▪ Administración de Empresas Públicas y Hoteleras | |
| ▪ Contabilidad y Auditoría (Administración) | III |
| ▪ Administración en Banca y Finanzas (Administración) | IV |

Autor:

Gerardo Vicente Torres Pereira



ADMI_1026

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Anexos

ADMINISTRACIÓN I

Guía didáctica

Gerardo Vicente Torres Pereira

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA



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 - 978-9942-25-511-2



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>



2. Índice

| | |
|--|-----------|
| 2. Índice | 4 |
| 3. Introducción | 6 |
| 4. Bibliografía | 8 |
| 4.1. Básica | 8 |
| 4.2. Complementaria | 9 |
| 5. Orientaciones generales para el estudio | 11 |
| 6. Proceso de enseñanza-aprendizaje para el logro de competencias | 14 |
| PRIMER BIMESTRE | |
| UNIDAD 1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN | 14 |
| 1.1. Los gerentes y usted en el lugar de trabajo | 14 |
| 1.2. Historia de la administración | 21 |
| 1.3. Los gerentes como tomadores de decisiones | 25 |
| Autoevaluación 1 | 30 |
| UNIDAD 2. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL LUGAR DEL TRABAJO ACTUAL | 34 |
| 2.1. Administración del entorno global y la cultura organizacional | 34 |
| 2.2. La administración en un entorno global | 36 |
| 2.3. Manejo del cambio y la innovación disruptiva | 41 |
| Autoevaluación 2 | 47 |
| UNIDAD 3. PLANEACIÓN | 51 |
| 3.1. Planeación de las actividades laborales | 51 |
| 3.2. Administración estratégica | 59 |
| Autoevaluación 3 | 64 |

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Anexos

SEGUNDO BIMESTRE

UNIDAD 4. ORGANIZACIÓN

- 4.1. Estructura y diseño organizacional
- 4.2. Creación y administración de grupos
- Autoevaluación 4

UNIDAD 5. LIDERAZGO

- 5.1. Administración de la comunicación
- 5.2. Motivar a los empleados
- 5.3. Ser un líder eficaz
- Autoevaluación 5

UNIDAD 6. CONTROL

- 6.1. Vigilancia y control
- Autoevaluación 6

| | | |
|------------|-----------------------------------|------------|
| 7. | Solucionario | 102 |
| 8. | Glosario | 114 |
| 9. | Referencias bibliográficas | 118 |
| 10. | Anexos | 120 |

Índice

67

Preliminares

67

Primer
bimestre

71

Segundo
bimestre

76

Solucionario

80

Glosario

85

Referencias
bibliográficas

88

Anexos

92

96

99



3. Introducción

La asignatura de Administración I, se imparte como troncal en las carreras de Administración de Empresas (ciclo I), Administración en Gestión Pública (ciclo I), Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas (ciclo I) y Banca y Finanzas (ciclo IV); por otra parte constituye una asignatura genérica en las carreras de Economía (ciclo II), Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras (ciclo II) y en Contabilidad y Auditoría (ciclo III) de la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta y a Distancia, tiene una valoración de 4 créditos académicos. Así mismo, constituye una asignatura de libre configuración para otras carreras que no pertenecen al Área Administrativa.

El desarrollo de la materia de Administración I permite al estudiante identificar las etapas del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), mediante fundamentos teóricos, epistemológicos y prácticos, con el objetivo de construir y aplicar estrategias que aporten a un adecuado manejo de los recursos internos y externos de una organización.

Esta asignatura es muy importante por su carácter universal, se puede aplicar en cualquier tipo de organización sin importar su tamaño ni actividad económica, es de interés en el ámbito personal y por su puesto a nivel organizacional. Utiliza principios y métodos que llevan a mejorar la productividad y a lograr la eficiencia a partir de una adecuada administración.

La principal característica de la administración es que admite la implementación de técnicas y métodos dentro de la empresa para aprovechar de la mejor manera los recursos disponibles sean estos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, de conocimiento, etc. Por medio de un trabajo colaborativo es posible aunar esfuerzos, optimizar recursos y así alcanzar la estabilidad y el crecimiento de las organizaciones.

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



El mercado actual demanda profesionales activos con una formación integral, basada en el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas, que sean capaces de motivar a sus empleados a trabajar con dedicación, compromiso y sobre todo con responsabilidad y ética profesional.

Esta asignatura está organizada en seis unidades, las dos primeras destinadas a revisar desde una perspectiva general la evolución del pensamiento administrativo y fundamentación de la administración y las cuatro siguientes se destinan al estudio de las funciones de la administración, en el primer bimestre se estudiará las tres primeras unidades y las tres siguientes se abordarán en el segundo bimestre.

Para culminar, expreso a usted los mejores deseos porque en el transcurso de su formación, obtenga la meta que se ha fijado, y recuerde:

“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber.” Albert Einstein.

¡Adelante y éxitos!

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



4. Bibliografía

4.1. Básica

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

Este texto cumple con los requisitos indispensables para el aprendizaje del alumno, los contenidos se presentan de manera clara, precisa, práctica y sobre todo son manejados de manera sistemática para una mejor comprensión por parte del mismo.

El texto proporciona una base sólida para comprender los temas centrales de la administración, tratados desde la conceptualización más sencilla de esta ciencia, buscando orientar al estudiante hacia un enfoque práctico que lo posicione en los escenarios actuales de la administración. El texto seleccionado expone los conceptos esenciales de la administración proponiendo el desarrollo de casos de estudio que aporta gran practicidad al desarrollo de esta asignatura. Con este texto básico se pretende lograr en los estudiantes el desarrollo de habilidades gerenciales que le permitan responder con prontitud y acierto ante los desafíos de una sociedad en crecimiento a través de la toma de decisiones oportuna y sobre todo innovadora.

Además. se ha seleccionado este texto por considerarlo de aplicación a la realidad del entorno local y nacional que deben atender los administradores hoy por hoy, esto ayudará a que los alumnos tengan una apreciación real de los factores que afectan el crecimiento económico, social y de gestión administrativa.

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



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

La guía didáctica es el principal instrumento para orientar el desarrollo de su aprendizaje, este documento le permite optimizar los recursos de que dispone y aprovechar de mejor manera el tiempo de dedicación para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se ha buscado sintetizar los conceptos más relevantes de la administración, de tal forma que pueda ir avanzando de manera organizada en el desarrollo de actividades y tareas y así lograr las competencias esperadas dentro de esta asignatura. Por ello, se recomienda revisarla constantemente, para lograr un verdadero acompañamiento en este proceso de aprendizaje.

4.2. Complementaria

Martínez, V. (2016). *Administración: De lo simple a lo complejo*. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.

Se ha elegido este texto como complemento de los contenidos que comprende la asignatura de Administración I, contiene los temas relacionados con las funciones de la administración, y expone las principales teorías administrativas. Sin lugar a dudas será un apoyo importante para profundizar el estudio de las distintas temáticas abordadas en la presente guía didáctica especialmente en las unidades relacionados a la planificación, organización, dirección y control. Contiene ejemplos y gráficos que facilitan la comprensión de los contenidos.

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

Estos autores desarrollan los temas con bastante claridad, lo que permitirá reforzar los temas presentados y analizarlos desde otro punto de vista.

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



Este texto complementario le servirá para reforzar temas aprendidos sobre el proceso administrativo. Adicional a las cuatro etapas estudiadas (planificación, organización, dirección y control), podrá revisar la etapa de integración de personal que sin duda complementará los temas desarrollados en el texto básico.

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



5. Orientaciones generales para el estudio

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

Distinguido profesional en formación:

El aprendizaje abierto y a distancia es autorregulado debido a dos características esenciales: es autónomo y flexible. Autónomo porque deposita en el estudiante la decisión de cuándo y dónde estudiar, con qué métodos y a qué ritmo. Además, le hace consciente de sus capacidades y fortalezas para el aprendizaje, potenciando el aprender a aprender pues el estudiante interactúa de distintas maneras con el conocimiento, según su estilo de aprendizaje. En este sentido, el estudiante controla su proceso educativo. Y es flexible pues el estudiante opta, según sus necesidades, por los distintos recursos educativos, especialmente la tutoría y la interacción con profesor y alumnos en el entorno virtual

Lea cuidadosamente las siguientes recomendaciones, con la finalidad de que su estudio sea productivo y obtenga aprendizajes significativos. Se le propone algunas sugerencias que le ayudarán con éxito el desarrollo de esta asignatura:

- Los principales materiales para el aprendizaje del componente, lo constituyen el texto básico mencionado en la bibliografía básica y la presente guía didáctica.
- El desarrollo de la asignatura se realiza en un semestre o ciclo académico. Comprende seis unidades, estructuradas de tal manera que los contenidos puedan ser entendidos, de manera clara, precisa y de forma secuencial, a fin de que su aprendizaje sea exitoso
- Es fundamental que organice sus diferentes actividades con el fin de que pueda destinar al menos 4 horas de estudio semanales a esta materia, lo que permitirá ir avanzando y comprendiendo los temas planificados. También es importante que interactúe con su docente y compañeros para ir despejando sus dudas e inquietudes sobre lo examinado.



- Para obtener mayor provecho del estudio no se limite únicamente a memorizar en forma mecánica los temas incluidos en el texto, recurra a la lectura comprensiva, realice cuadros sinópticos, resúmenes y mapas conceptuales o cualquier otra técnica de estudio que le ayude a comprender de mejor manera los contenidos de esta asignatura
- Recuerde, que cuenta con el Entorno Virtual de Aprendizaje, el cual le permitirá participar de manera activa en el conocimiento de la asignatura y desarrollar las diferentes actividades planificadas por el profesor en el plan docente. Constantemente se habilitarán orientaciones académicas, actividades asíncronas (cuestionarios, foros y wikis) relacionados con los temas de estudio, así como también actividades síncronas (chat y videocolaboraciones). Además, podrá consultar al profesor respecto a dudas e inquietudes que pueden surgir a lo largo del estudio.
- Adicional la UTPL ofrece una variedad de recursos tecnológicos que le permitirá estar en contacto más frecuente con el docente de la asignatura y profundizar el aprendizaje; de este modo procure utilizar la plataforma continuamente, aproveche las asesorías telefónicas en los horarios de tutoría y también puede optar por el uso del correo electrónico que son los medios que le facilitarán, de manera personalizada consultar al docente. Y para profundizar el estudio acceda a la biblioteca virtual y bases de datos científicos que la Universidad pone a su disposición.
- Los documentos adicionales que se le invita a revisar al final de cada tema usted los podrá visualizar en el entorno virtual de manera paulatina, a medida que se vaya avanzando con el estudio se le irá proporcionando estos documentos.
- Participe en las actividades propuestas por el profesor en el plan docente de la asignatura en el desarrollo de cada uno de los temas de la guía didáctica, ya que son un recurso válido para una mayor comprensión y evaluación del componente.

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



- Una vez que usted haya revisado el plan docente tendrá claro los temas de estudio de la asignatura, las actividades que debe realizar, así como también las fechas y horarios para su desarrollo, con ello podrá organizarse y prever el tiempo necesario para participar activamente.

- Tomar en cuenta que al final de cada unidad se le propone un cuestionario de autoevaluación para que usted pueda ir midiendo sus avances en el aprendizaje. Si bien no es obligatorio, su desarrollo es altamente recomendable. Una vez que conteste el cuestionario puede validar sus respuestas en el solucionario que se encuentra al final de esta guía.

- Conforme vaya avanzando con el estudio de la materia también es conveniente que avance con el desarrollo de la Tarea de esta manera va afianzando los conocimientos y cumpliendo con sus obligaciones académicas. Recuerde que el envío de la tarea lo debe realizar obligatoriamente en forma digital a través del entorno virtual en las fechas indicadas sin necesidad de recurrir al centro universitario

- Finalmente, no olvide resolver las evaluaciones parciales o cuestionarios propuestos por su profesor en el entorno virtual de aprendizaje, esto junto al desarrollo de las actividades le permitirá irse preparando para rendir la evaluación presencial del bimestre.

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



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

PRIMER BIMESTRE

UNIDAD 1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Estimado estudiante, para empezar con el estudio de la presente asignatura le solicito remitirse a la unidad 1 de su texto básico, en donde se abordará la parte básica y esencial de la administración, la comprensión de estos temas es muy importante para luego avanzar con el estudio de las siguientes unidades.

¡Empecemos!

1.1. Los gerentes y usted en el lugar de trabajo

1.1.1. ¿Quiénes son los gerentes?

En esta unidad se describe a los gerentes, lo que hacen, sus funciones y roles. Descubrirá que el trabajo de los gerentes es de vital importancia para las organizaciones, pero también se dará cuenta que ser un gerente no es tarea fácil.

Pero, ¿Quiénes son los gerentes?, ¿Qué funciones cumplen?, ¿Qué habilidades necesitan?, ¿Cuáles son los tipos de gerentes que hay?; Para responder estas interrogantes, le invito a revisar en el texto básico estos importantes temas. con ello estará en capacidad de conceptualizar a este importante actor del ámbito empresarial, así mismo podrá conocer los diferentes niveles gerenciales.

Luego de la lectura realizada, se puede decir entonces que el gerente es la persona que coordina y supervisa eficientemente el trabajo de otros para cumplir con los objetivos de la empresa.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Anexos



En las organizaciones tradicionales en las que los niveles de autoridad son muy marcados se puede apreciar varios tipos de gerentes. A continuación, se presenta los niveles jerárquicos y su descripción.

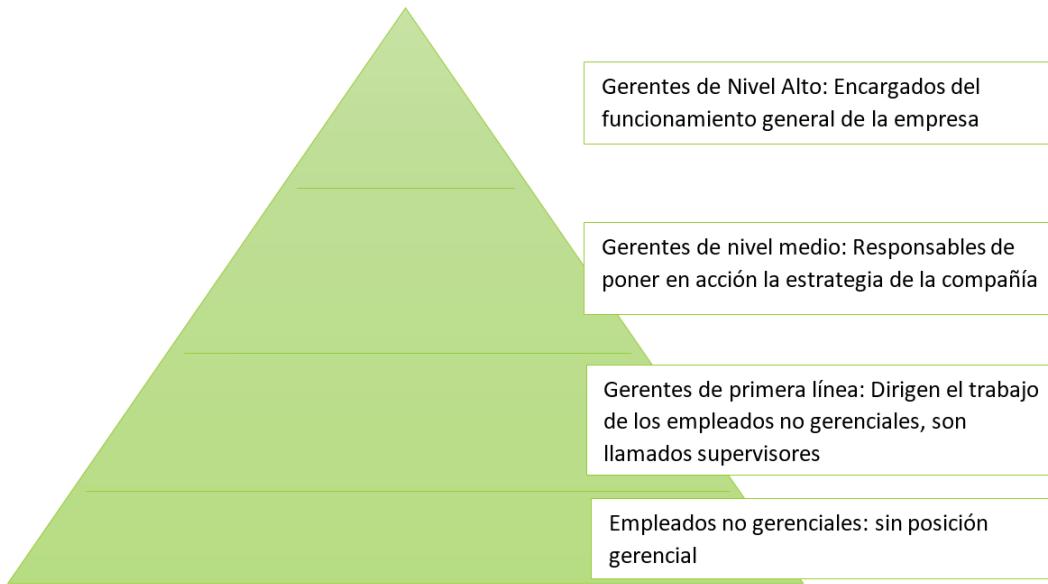
[Índice](#)[Preliminares](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Figura 1. Los gerentes y niveles Jerárquicos

Fuente: Robbins, S. y Coulter, M (2018)

Luego de comprendida esta temática es necesario revisar la siguiente.

1.1.2. ¿Dónde trabajan los gerentes?

Y es en las organizaciones, donde los gerentes realizan su trabajo, pero *¿qué es la organización?* Antes de revisar su texto básico le invito a analizar las siguientes definiciones:

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

Según Thompson (2017), la organización se analiza como dos elementos: entidad y actividad, la primera: Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas,

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

logren determinados fines, por ejemplo, una fundación, ONG, universidad. Y como actividad, la organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

En tanto que para Martínez (2016), la organización es un sistema socio técnico que se encuentra, al igual que cualquier sistema, en un ambiente determinado.

¿Le parece interesante estas definiciones?, verdad que sí; ahora revisemos lo que nos dicen los autores del texto básico sobre la organización.

Una vez que hemos conceptualizado a la organización también es importante conocer ¿qué tipo de organizaciones existen? Según la Superintendencia de Compañías en el Ecuador existen las siguientes compañías de comercio:

- La compañía en nombre colectivo
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones
- La compañía de responsabilidad limitada
- La compañía anónima
- La compañía de economía mixta.

1.1.3. ¿Qué es la administración?

Seguramente ya estará ansioso de descubrir qué es la administración, para ello le motivo a revisar detenidamente la conceptualización del término

ADMINISTRACIÓN

- La Administración para Chiavenato (2004) es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.
- En cambio, para Robbins y Coulter (2005), la administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.



- Por su parte Weihrich, Cannice, y Koontz (2017) indican que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Ahora, con estos antecedentes señalados en los párrafos anteriores, usted está en capacidad de aportar con su criterio, ¿le parece bien, formular una definición propia sobre Administración?; Estoy seguro que sí.

¡Adelante!

¿Cómo le fue con la definición de administración? Muy bien, ¿verdad?, ¡que bueno!

Ahora les comarto mi criterio sobre la administración: “La administración es una disciplina que se orienta a la gestión eficaz y eficiente de los recursos y talentos para lograr los objetivos; se basa en las funciones administrativas como la planeación, organización, dirección y control”.

En las definiciones analizadas encontramos dos términos muy importantes: Eficiencia y eficacia.

Eficacia se refiere a “hacer las cosas”, mientras que la eficiencia hace énfasis a “hacer las cosas bien”, pero optimizando los recursos.

Es importante tener presente estas diferencias entre ambos términos para poderlos utilizar adecuadamente.

Bien, es hora de avanzar con otra temática para responder a las inquietudes planteadas al inicio de la unidad.

[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[Anexos](#)

1.1.4. ¿Qué hacen los gerentes?

Conocer que hacen los gerentes y cuáles son los roles que desempeñan resulta interesante. Veamos las funciones administrativas que desarrollan los gerentes.

Planeación: definir con claridad los objetivos, planes y estrategias

Organización: establecer la forma cómo se va a realizar el trabajo y los responsables

Dirección: motivar y guiar al personal

Organización: seguimiento y evaluación

Para mejor comprensión de las funciones de la administración o del proceso administrativo se presenta la siguiente figura.



Figura 2. Las funciones de la administración

Fuente: Münich, L. (2010)

De ahí que, todos los gerentes llevan a cabo las funciones administrativas; sin embargo, el tiempo dedicado a cada una de ellas puede diferir en función del nivel organizacional en el que se ubican.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Anexos



Ya hemos visto las funciones que realizan los gerentes, ahora vamos a continuar con los roles gerenciales que desempeñan, para ello, se considera lo propuesto por Mintzberg citado por Robbin, S. y Coulter, M. (2018), quién menciona 3 tipos de roles: Interpersonales, informativos y decisarios.

Para poder aplicar las funciones y desempeñar los distintos roles, los gerentes deben desarrollar habilidades gerenciales que están relacionadas con los niveles jerárquicos de la organización.

Los invito a profundizar estos contenidos en el texto básico.

Es hora de revisar el siguiente tema correspondiente a esta unidad.

1.1.5. ¿Por qué estudiar administración?

Bien, hasta ahora se ha examinado aspectos relevantes de la administración, sin embargo, es necesario conocer las razones por las cuales se debe estudiar este importante ámbito de la ciencia.

Como menciona Landacay (2013) Sin duda usted se ha preguntado, ¿por qué es importante el estudio de la administración, para el futuro administrador, economista, contador, asistente gerencial?, ¿será que constituye un requisito profesional?, o ¿es una ciencia y/o arte aplicable en toda organización?, u ¿otorga destrezas y habilidades incluso si uno no piensa ser gerente?

Para dar contestación a las interrogantes anteriores, le invito a analizar los temas *universalidad de la administración, realidad del trabajo, recompensas y retos de ser gerente*, en su texto básico.

Ahora que ya analizó los temas, se encuentra en la posibilidad de identificar las razones para estudiar administración; aunque no está por demás indicar que la administración no es una disciplina autosuficiente, por ende, interactúa con otras ciencias, como lo indica Münch (2010) en su texto Administración, les

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

le invito a revisar estas consideraciones expuestas en la figura que se detalla a continuación:

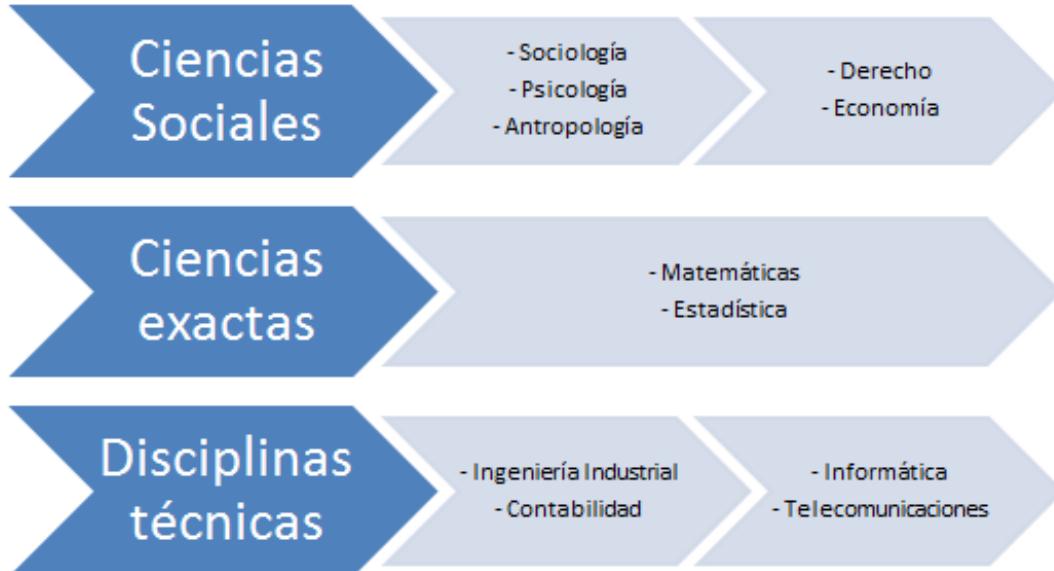


Figura 3. Ciencias y disciplinas auxiliares de la administración

Fuente: Münich, L. (2010)

Actividades para profundizar el aprendizaje

Bien, una vez revisados los temas anteriores, le invito a realizar la siguiente actividad.



Identifique y describa las características de cada una de las funciones de la administración.

Seguramente en su respuesta mencionó algunas de las siguientes características.

Planeación: Permite saber ¿qué se quiere hacer? (establecer objetivos) y ¿qué se va a hacer para lograrlo? (diseñar estrategias).



Organización: Se establece el ¿cómo se va a hacer?

[Índice](#)

Dirección: Se guía al personal para que se hagan las actividades

[Preliminares](#)

Control: Evaluar cómo se ha realizado el trabajo y si se han cumplido los objetivos



Interacción en el EVA: Ingrese frecuentemente al entorno virtual de aprendizaje que la Universidad pone a su disposición, allí podrá encontrar orientaciones académicas, recursos educativos e información por parte de su docente referente a los contenidos estudiados en este importante tema; También podrá interactuar con su profesor y compañeros.

[Primer bimestre](#)

1.2. Historia de la administración

[Segundo bimestre](#)

En esta oportunidad conoceremos la historia y la evolución de la teoría administrativa, así como sus enfoques y autores que han contribuido con sus valiosos aportes a lo largo del tiempo. Le invito a revisar el material de estudio guía didáctica y texto básico para abordar la revisión de la presente unidad.

[Solucionario](#)

1.2.1. Antecedentes históricos de la administración

[Glosario](#)

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

[Referencias bibliográficas](#)

Al hablar de Administración se viene a la mente los hechos importantes que dieron origen a esta rama del conocimiento, cuyas teorías hasta el momento siguen estando vigentes. El primero se dio en 1776, cuando Adam Smith publicó La riqueza de las naciones (The wealth of Nations) donde planteó las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad tendrían a partir de la división del trabajo, es decir, la separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas.

[Anexos](#)



El segundo hecho importante en la historia de la administración fue la revolución industrial, la misma que inició a finales del siglo XVIII cuando el poder de las máquinas sustituyó a la fuerza humana y se volvió más económico manufacturar los productos en las fábricas que en los hogares.

Luego de haber leído los antecedentes históricos de la administración, es necesario analizar los diferentes enfoques.

1.2.2. Enfoques de la Administración

Con el fin de lograr un aprendizaje eficaz de esta temática se le sugiere centrar su atención en los siguientes aspectos:

- En qué consiste cada enfoque o qué lo caracteriza
- Áreas de aplicabilidad
- Los principales autores
- Uso del enfoque por los gerentes modernos

Enfoque clásico

Sin lugar a dudas los antecedentes mencionados en el párrafo anterior marcaron de cierta forma el inicio de la administración, que luego con los estudios que enfatizaron la racionalidad y el hacer que las organizaciones y los trabajadores fuesen lo más eficiente posible, surgieron dos teorías principales: La administración científica que involucra el método científico para determinar la mejor forma de realizar un trabajo y la teoría general de la administración que se centra en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena práctica de administración.

Enfoque cuantitativo

También llamado investigación de operaciones o ciencia de la administración. Evolucionó de métodos matemáticos y estadísticos desarrollados para resolver problemas de logística y de control de calidad durante la Segunda Guerra Mundial.

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



Se enfoca en mejorar la toma de decisiones de los gerentes mediante la aplicación de estadística, modelos de optimización e información, y simulación por computadoras.

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

Las organizaciones están compuestas por personas que se relacionan entre sí, por ello, el gerente requiere comprender el comportamiento organizacional (CO), que se refiere al estudio de las acciones de la gente en el trabajo.

Los primeros partidarios del CO

- Robert Owen
- Hugo Münsterberg
- Mary Parker Follett
- Chester Barnard

Enfoque Contemporáneo

Este enfoque hace referencia a la teoría de sistemas; en donde se dice que un sistema es el conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado.

Tipos básicos de sistemas

- Sistemas cerrados: No reciben influencia de su entorno ni interactúan con él (los elementos que entran y salen del sistema son internos).
- Sistemas abiertos: Interactúan dinámicamente con sus entornos al tomar elementos, transformarlos y distribuirlos.



¿Qué implicaciones tiene el enfoque sistémico?

- La coordinación de las partes de la organización es esencial para todo su funcionamiento apropiado.
- Las decisiones y las acciones de un área de la organización afectarán a otras áreas.
- Las organizaciones no están aisladas, por lo tanto, deben adaptarse a los cambios externos.

Señor estudiante; para profundizar el aprendizaje de los enfoques de la administración, proceda con la revisión del tema en el texto básico.

Finalmente, le pongo a su disposición el tema de enseñanzas de la historia del pensamiento administrativo que nos señala Hellriegel, Jackson, y Slocum (2010) citado por Landacay (2013), el cual hace énfasis en describir las tres ramas de la administración: burocrático, científico y proceso administrativo; por otra parte, pone especial atención a la aportación de enfoque conductual concentrándose en la forma efectiva del aspecto humano de las organizaciones; también describe como los administradores pueden utilizar las técnicas cuantitativas y el enfoque de sistemas para mejorar el desempeño de los empleados; no con menos importancia aborda el enfoque de contingencias o situacional, que establece que las prácticas administrativas deben ser congruentes con lo que el entorno requiera; finalmente indica las repercusiones que la necesidad de una buena calidad tiene en las prácticas de administración a través del enfoque de calidad.

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



Actividades para profundizar el aprendizaje

Luego de haber revisado los temas anteriores, es momento de realizar la actividad siguiente.



A través de un cuadro sinóptico o mapa conceptual explique la historia que ha cursado la administración.



Interacción en el EVA: Ingrese frecuentemente al entorno virtual de aprendizaje que la Universidad pone a su disposición, allí podrá encontrar orientaciones académicas, recursos educativos e información por parte de su docente referente a los contenidos estudiados en este importante tema; También podrá interactuar con su profesor y compañeros.

1.3. Los gerentes como tomadores de decisiones

1.3.1. Proceso de toma de decisiones

Estimado profesional en formación, como lo menciona Landacay (2013) el hecho de que se esté formando como administrador, economista, contador o asistente gerencial; estudie en la UTPL en la modalidad abierta y a distancia y, combine trabajo-estudio, no es simple casualidad; es el resultado de una decisión. En efecto usted habrá seleccionado entre dos o más alternativas, como parte del proceso de **toma de decisiones**.

Con este antecedente se dice entonces que la toma de decisiones es un proceso de ocho etapas que comienza por identificar el problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión. Robbins y Coulter (2018).

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



Por su parte Weihrich, Cannice, y Koontz. (2017) indica que la toma de decisiones es el núcleo de la planeación y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas.

Estas definiciones dejan el panorama más claro el tema de toma de decisiones sin embargo es necesario remitirse al texto básico, para conocer claramente el proceso de toma de decisiones.

Después de haber repasado el proceso de toma de decisiones está en capacidad de resolver el siguiente caso:

Carlos es un empresario exitoso, su nuevo emprendimiento “diseño de jardines” está creciendo y hace algunos meses decidió contratar a José para que administre las operaciones de sus oficinas debido a que no le queda tiempo para esa labor. Sin embargo, José parece incapaz de tomar una decisión sin darle vueltas interminables a cualquier asunto.

¿Qué puede hacer Carlos para contribuir a que su administrador sea capaz de tomar buenas decisiones?

Argumente su respuesta considerando el proceso de toma de decisiones estudiado.

1.3.2. Modelo de toma de decisiones

El hecho de que prácticamente todo lo que hace un gerente esté relacionado con la toma de decisiones no significa que el proceso tenga siempre que consumir mucho tiempo, que sea complejo o que resulte evidente para el observador externo. Buena parte de la toma de decisiones es rutinaria por ejemplo elegir los trabajadores que van a trabajar en el turno de la siguiente semana, que información debe ser incluida en un informe, etc. Pero no todas las decisiones son rutinarias, existen diferentes perspectivas sobre la manera en que los gerentes toman decisiones, éstas son: Intuición, racionalidad, racionalidad limitada.

Le invito a revisar las perspectivas mencionadas en el texto básico.

[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[Anexos](#)



1.3.3. Tipos de decisiones y condiciones para la toma de decisiones

[Índice](#)

Ahora que hemos analizado el proceso de toma de decisiones y cómo los gerentes las toman, es necesario conocer los diferentes tipos, así como las condiciones para tomarlas. Si bien anteriormente se indicó que dependen de las circunstancias, aquí reafirmamos este lineamiento, ya que los tipos de decisiones podrán ser programadas y no programadas dependiendo del problema si está estructurado o no.

[Preliminares](#)

En lo que respecta a las condiciones para la toma de decisiones, éstas pueden ser de tres tipos: riesgo, incertidumbre y certidumbre. Lo invito a remitirse al texto básico y analizar detenidamente estos importantes temas.

[Primer bimestre](#)

Como ya tiene comprendido los tipos y las condiciones para la toma de decisiones le propongo desempeñar el rol de gerente y en los siguientes casos propuestos determine la condición en la que se tomó las decisiones:

[Segundo bimestre](#)

Caso 1: En una empresa de bebidas el Gerente General debe decidir si es conveniente para la empresa ofrecer sus productos en envases reciclables. Sin embargo, los problemas y alternativas de solución son ambiguos y muy inusuales por lo cual no ha podido estimar los posibles resultados de implementar estas alternativas.

[Solucionario](#)

Con este antecedente, frente a qué tipo de escenario se encuentra el Gerente General para la toma de decisiones _____

[Glosario](#)

Si usted contestó “incertidumbre” está en lo correcto, si no lo hizo, revise nuevamente el tema condiciones para la toma de decisiones.

[Referencias bibliográficas](#)

Caso 2. En una empresa constructora, su gerente debe tomar la decisión de adoptar nuevas soluciones en construcciones de infraestructuras viales en el Ecuador. Se conoce que debido a su amplia trayectoria puede estimar la probabilidad de ciertos resultados que tendrían las nuevas soluciones.

[Anexos](#)



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

[Índice](#)

Si su respuesta fue “riesgo” está en lo correcto, si no fue así, revise nuevamente el tema condiciones para la toma de decisiones.

[Preliminares](#)

¿Le resultó útiles los ejemplos propuestos?

[Primer bimestre](#)

Estoy seguro que sí. Ahora avancemos con el siguiente tema.

[Segundo bimestre](#)

1.3.4. Toma de decisiones eficaz en el mundo actual

[Solucionario](#)

El mundo empresarial actual gira entorno de la toma de decisiones rigorosas, casi siempre a partir de información incompleta y excesiva y bajo una intensa presión de tiempo. No resulta fácil tomar decisiones en un mundo globalizado ya que lo único constante es el cambio, las cosas pasan con demasiada rapidez, los clientes vienen o van con tan solo hacer un clic o cambiar de pantalla y los competidores pueden salir de un mercado tan rápido como ingresaron.

[Glosario](#)

Para tener éxito en tales circunstancias, la toma de decisiones gerenciales debe adaptarse a estos hechos. Profundice este interesante tema en el texto básico.

[Referencias bibliográficas](#)

Actividades para profundizar el aprendizaje

[Anexos](#)

Luego de comprendida la temática, es necesario que trabaje sobre lo siguiente a fin de afianzar sus conocimientos, es importante aclarar que estas actividades no son obligatorias, pero seguramente le resultarán interesantes.



Describa el proceso de toma de decisiones que usted siguió para elegir su carrera; Luego compare con el proceso estudiado en esta asignatura y determine si son parecidos o muy diferentes. Finalmente, responda la siguiente interrogante. ¿Si hubiese conocido estos 8 pasos hubiera estado mejor preparado para tomar la decisión?



Interacción en el EVA: Ingrese frecuentemente al entorno virtual de aprendizaje que la Universidad pone a su disposición, allí podrá encontrar orientaciones académicas, recursos educativos e información por parte de su docente referente a los contenidos estudiados en este importante tema; también podrá interactuar con su profesor y compañeros.

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



Autoevaluación 1

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

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

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

1. Complete el siguiente enunciado.

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

2. La estructura en las organizaciones tradicionales tiene forma de pirámide, es decir es jerárquica. Con estos antecedentes proceda a ordenar en forma ascendente (de abajo hacia arriba) los niveles de la administración en este tipo de organizaciones:
 - a. Gerentes de primera línea
 - b. Gerentes de nivel alto
 - c. Persona sin una posición gerencial
 - d. Gerentes de nivel medio
3. La función administrativa que se utiliza para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas es:
 - a. Planeación
 - b. Organización
 - c. Control



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

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

[Índice](#)

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

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

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

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

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

[Anexos](#)

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

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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

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



UNIDAD 2. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL LUGAR DEL TRABAJO ACTUAL

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

2.1. Administración del entorno global y la cultura organizacional

2.1.1. El entorno externo

Recuerde que las organizaciones no operan de forma aislada, interactúan con el entorno, al cual se lo conceptualiza como las fuerzas o factores que operan fuera de la organización e influyen en su desempeño. Estas fuerzas comprenden varios componentes entre ellos el político/legal, demográfico, económico, sociocultural, tecnológico y global. (Robbins y Coulter. 2018). Para conocer a detalle cuales son las fuerzas externas que influyen en las organizaciones y en su comportamiento, es preciso que analicemos en el texto básico el tema correspondiente e identificar sus principales factores, tal como señala la gráfica siguiente:



Figura 4. Componentes del entorno externo

Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2018)

2.1.2. Cultura Organizacional

Las empresas cuentan con su propia cultura que las hace únicas y las diferencia de las demás. Pero ¿qué entendemos por cultura?

Se puede definir a la cultura organizacional como el conjunto de valores, creencias y hábitos compartidos por una organización determinada (Martínez, 2016)



También el autor del texto básico la define como: valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una empresa, que influyen en la manera en que ellos actúan y que distinguen a la organización de las demás. (Robbins y Coulter, 2018).

Sin embargo, para alcanzar una visión más amplia de este aspecto revisemos en el texto básico ¿qué es la cultura organizacional?, las dimensiones de la cultura, también es importante que analicemos de dónde proviene la cultura y cómo continúa, cómo aprenden los empleados la cultura y cómo afecta la cultura a los gerentes.

Ahora ya tiene clara la temática sobre cultura organizacional, lo invito a continuar reforzando este tema a través de la lectura del siguiente contenido.

2.1.3. Temas actuales de la cultura organizacional

Las empresas que logran sus metas de negocios y que incrementan a largo plazo el valor de los participantes al incorporar oportunidades económicas, ambientales y sociales a sus estrategias de negocio, podrán desarrollar sustentabilidad en la cultura general de la organización. No es suficiente con crear una cultura, esta tiene que ser innovadora, diversa, desafiante y sensible al cliente.

Este es un tema muy interesante por ello, le recomiendo profundizar el conocimiento en el texto básico, esto le permitirá comprender de mejor manera cómo se desarrolla los negocios en el mundo actual.

Luego de comprendida la temática, lo invito a desarrollar la siguiente actividad.

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



Actividades para profundizar el aprendizaje

Muy bien, una vez revisado los contenidos de esta unidad, le exhorto a realizar la siguiente actividad.



Revise el caso práctico de la página 92 del texto básico y responda a la inquietud planteada, esto le permitirá ir reflexionando sobre lo aprendido y poniendo en práctica los conocimientos.



Interacción en el EVA: Ingrese frecuentemente al entorno virtual de aprendizaje que la Universidad pone a su disposición, allí podrá encontrar orientaciones académicas, recursos educativos e información por parte de su docente referente a los contenidos estudiados en este importante tema; También podrá interactuar con su profesor y compañeros.

2.2. La administración en un entorno global

Todas las organizaciones se han visto afectadas de alguna manera por la globalización.

En esta unidad veremos qué es lo que los administradores necesitan saber acerca de la administración global, las alianzas comerciales, regionales, la manera en la que las empresas se internacionalizan y las diferencias interculturales.

Revisemos los contenidos correspondientes a esta interesante unidad.

2.2.1. ¿Cuál es su perspectiva global?

Hoy en día cualquier organización desea convertirse en empresa global, debido a que los estudios demuestran que aquellas que operan en diversos países tienen utilidades mucho más elevadas y un crecimiento de las ventas; así mismo, aumenta el valor e imagen de la compañía.

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



Ante este entorno globalizado los gerentes pueden optar por diferentes posturas globales: Mentalidad etnocéntrica, actitud policéntrica y geocéntrica. Veamos de qué trata cada una de ellas, para lo cual se necesario que se remita al texto básico.

- *Actitud etnocéntrica*.- Creencia provincial de que las mejores prácticas y métodos de trabajo son los del país de origen.
- *Actitud policéntrica*.- Visión de que los gerentes del país huésped conocen los mejores métodos y prácticas de trabajo para operar sus negocios.
- Actitud geocéntrica. - Punto de vista orientado al mundo que se enfoca en emplear los mejores métodos y gente de todo el planeta.

¿Encontró las diferencias de estas 3 posturas globales?, estoy seguro que sí, entonces ahora pasemos a otro tema.

2.2.2. Comprensión del entorno global

Actualmente una de las características más importantes del entorno global es el comercio internacional, si bien es cierto éste no es una práctica nueva, países y organizaciones ya han comercializado hace siglos. Sin embargo, la competitividad ha hecho que tome mayor relevancia. Existen dos fuerzas que determinan el comercio global: Las alianzas comerciales regionales y los mecanismos de comercio. En el texto básico están explicadas claramente estas dos fuerzas por ello, los invito a revisar detenidamente estos contenidos.

¿Le resultó interesante la lectura?; espero que sí. Ahora avancemos con el estudio del siguiente tema.

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



Hacer negocios a nivel global

Organizaciones de diferentes países y distintos países hacen negocios en el entorno internacional en el cual existen varios tipos de empresas y métodos que emplean para internacionalizarse. En cuanto a los tipos de organizaciones éstas pueden ser multinacional, multidoméstica, global y transnacional.

Cuando las empresas quieren operar en el ámbito internacional suelen utilizar distintos métodos. Landacy (2013) explica los principales métodos que utilizan las empresas para internacionalizarse. Veamos.

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

Una vez revisados estos contenidos es hora de profundizar el estudio en nuestro texto básico, esto les facilitará la comprensión de los mismos y estarán listos para continuar con el siguiente tema.

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



2.2.3. La administración en un entorno global

Imagine por un momento que usted es gerente de una organización global y que lo han enviado a hacerse cargo de una de sus sucursales en el exterior. Usted es consciente de que el entorno en el que tendrá que trabajar difiere del que conoce, pero ¿en qué?, ¿qué debe saber?

Cualquier gerente que se ve en la necesidad de operar en un país distinto del suyo enfrenta desafíos y riesgo. Descubramos cuáles son estos, mediante la revisión de la temática en el texto básico.

Comprendida esta temática, lo invito a revisar el siguiente ejemplo que facilitará la comprensión de estos contenidos.

Ejemplo de entorno global

“Rena Zorzanato, jefa de desarrollo de nuevos productos en una compañía de reclutamiento global, está preparándose para mudarse de Sao Paulo a San Diego, en donde encabezará un equipo de reclutadores ejecutivos. Su recién formado equipo incluirá a empleados que la empresa tiene ya en Berlín, Londres, Shanghái, Ciudad de México, Kuala Lumpur, Nueva York y San Diego. Su misión será diseñar y lanzar una nueva herramienta para reclutamiento global de ejecutivos. Pero antes, Renata tendrá que lograr que todos los participantes trabajen en conjunto y que cada uno de ellos aporte al equipo sus fortalezas únicas y sus perspectivas individuales en relación con el proyecto” (Pegan, s.f)

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



¿Cuál es el método idóneo para que Renata una y ponga en funcionamiento un equipo con tanta diversidad cultural?

Katie expresa que organizaría un almuerzo fuera de la empresa; la comida representa un lenguaje universal. Durante el almuerzo, pediría a los miembros del equipo que caminaran por el lugar y se presentaran con los demás. Además dado que el grupo cuenta con individuos de todas partes del mundo, le pediría a cada persona que hable un poco acerca de su lugar de origen.

Después del almuerzo organizaría un juego interactivo de algún tipo, que obligue al equipo a empezar a trabajar en conjunto, con la idea de que pase un rato divertido, más que trabajar y que se conozcan unos a otros.

Bien, ¿qué le pareció el ejemplo? Interesante ¿verdad?, ahora lo invito a realizar las siguientes actividades.

Actividades para profundizar el aprendizaje



Analice el ejemplo anterior y responda a la inquietud planteada en el mismo. ¿Qué haría usted en lugar de Katie?



Interacción en el EVA: Ingrese frecuentemente al entorno virtual de aprendizaje que la Universidad pone a su disposición, allí podrá encontrar orientaciones académicas, recursos educativos e información por parte de su docente referente a los contenidos estudiados en este importante tema; También podrá interactuar con su profesor y compañeros.

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

2.3. Manejo del cambio y la innovación disruptiva



Figura 5. Manejo del cambio y la innovación

Tomado de: <https://www.publicdomainpictures.net>

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

2.3.1. El cambio organizacional, por qué se da y cuál es su proceso de cambio

En el mundo actual todas las empresas están llamadas a renovarse, si bien la innovación siempre ha formado parte de la labor gerencial, en los últimos años ha ido ganando aún más importancia. Empezaremos analizando qué es el cambio.

Desde el punto de vista de Robbins (1998) el cambio consiste en hacer las cosas de manera diferente. Mientras que Martínez (2016) expresa que el cambio organizacional es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología en una organización. Así mismo Hellriegel, Jackson y Slocum (2010), conceptualizan al cambio como toda transformación que experimenta el diseño o funcionamiento de una organización.

En general, puede afirmarse que el cambio no debería asumirse en las organizaciones como eventos que siempre las tomen por sorpresa, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente, pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuertes y muchas veces agresivamente dinámicos (Bueno y Kerber, 2010)



2.3.1.1. Por qué se da el cambio

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

Factores internos

- Nueva estrategia organizacional
- Cambios en la composición de la fuerza laboral
- Nuevos equipamientos
- Actitudes cambiantes de los empleados

Factores externos

- Nuevas leyes gubernamentales
- Necesidades y deseos cambiantes de los clientes
- Tecnología en constante cambio
- Cambios económicos

Los factores internos comprenden la implementación de nuevas estrategias, adquisición de nuevos equipos, actitudes y composición de la fuerza laboral; sin lugar a dudas cualquier modificación que se realice en estos aspectos va a impulsar cambios en la organización, en el caso de aplicar nuevas estrategias y equipos se requerirá modificar los planes y la forma de operar o realizar las actividades en la empresa; de igual forma si se modifica la composición de la fuerza laboral o las propias actitudes de los trabajadores.

En cuanto a los factores externos se debe recordar que la organización no es un ente aislado, se relaciona con su entorno, por lo tanto, cualquier modificación en las leyes o normativa, en la economía del país y sobre todo los gustos y preferencias cambiantes de los consumidores, promueven cambios en las empresas para adaptarse a la realidad y enfocarse en la satisfacción de sus clientes.



2.3.1.2. Proceso del cambio

Según Lewin citado por Martínez, Carrasco, y Bull (2018) el proceso del cambio tiene tres etapas; 1) descongelamiento, que sería la preparación para realizar un cambio necesario, 2) cambio, es la puesta en práctica del cambio como tal y 3) reengelamiento, que se refiere a solidificar el nuevo cambio o situación para que perdure en el tiempo.

Ahora que ya tiene una idea general referente a cambio, puede revisar el texto básico para que profundice el conocimiento sobre este tema.

2.3.2. Áreas de cambio

Ahora bien, continuemos revisando los temas referentes a las *áreas de cambio* que se generan en las empresas y que enfrentan los gerentes.

Los cambios pueden ser a nivel de **estrategia** lo que implica modificaciones en la forma que los gerentes se aseguran del éxito de la compañía. Los cambios en la **estructura**, comprende cualquier modificación en las variables estructurales como las relaciones jerárquicas, el rediseño de puestos de trabajo, el empoderamiento de los empleados, etc. Mientras que los cambios en la **tecnología** abarcan las modificaciones que ocurren en la forma de desempeñar el trabajo o en los métodos y equipos que se utiliza. Finalmente, la otra área de cambio se da a nivel **del personal** relacionadas a sus expectativas, percepciones, actitudes, comportamientos individuales o en grupo.

2.3.3. Cambios reactivos y cambios proactivos

Un **cambio reactivo** se presenta cuando se reacciona ante una determinada situación, es decir los hechos ya pasaron o sucedieron; en ámbito organizacional las empresas se verían obligadas a adaptarse e innovar como respuesta a un hecho ocurrido en el entorno interno o externo. **Por ejemplo:** Los estudiantes de primer ciclo de Administración de Empresas de la UTPL se han inscrito en un curso difícil. Un grupo de ellos está luchando silenciosamente con el

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



material durante todo el curso, sin hacer nada al respecto por lo que obtienen un rendimiento bajo. Al darse cuenta de sus bajas calificaciones acuden al profesor y le piden que los ayude con una mayor explicación y preparación para realizar los trabajos y rendir las evaluaciones. Estos alumnos están reaccionando ante una situación.

Por otra parte, existe también el **cambio proactivo** el cual implica actuar antes de que suceda una situación en lugar de solamente reaccionar a la misma. Es decir, se anticipa a los hechos. **Por ejemplo:** Retomando el caso de los estudiantes de primer ciclo de Administración de Empresas de la UTPL, en lugar de reaccionar después de obtener bajas calificaciones, los alumnos al inicio al darse cuenta que el material de estudio está difícil de comprenderlo toman la iniciativa de inmediato y visitan al profesor en su horario de tutoría, forman grupos de estudio y se reúnen para resolver las actividades. Estas acciones hacen que estén preparados para desarrollar el curso de una manera efectiva, logrando un buen rendimiento.

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

Resistencia al cambio

¿Qué pueden hacer los gerentes si detectan que la resistencia al cambio está afectando el desempeño organizacional?

Para responder esta interrogante se debe mencionar que existen varias estrategias que se podría aplicar, entre ellas: La educación y comunicación, la participación, la facilitación y el apoyo, la negociación, la manipulación y absorción y de ser necesario la coerción.

Éstos son temas realmente interesantes por ello le invito a revisar el texto básico para una mejor comprensión, luego de ello avancemos con el siguiente tema de esta unidad.

2.3.4. Temas contemporáneos relativos al manejo del cambio

Gerentes de todos los niveles de la organización deben dirigir el proceso de cambio al aumentar la capacidad de la empresa para cambiar, entender su



propio papel en el proceso y asignar a cada empleado un rol. Es preciso que los gerentes cuenten con una estrategia para manejar el cambio cultural lo cual incluye convertirse en modelos positivos, crear nuevas anécdotas, símbolos y rituales, seleccionar, promover y respaldar a los empleados que adopten los nuevos valores y hacer que los empleados participen del cambio.

2.3.5. Fomento de la innovación

En la actualidad la innovación, constituye un tema fundamental de las organizaciones ¿Sabe usted lo qué es innovación?, ¿Qué entiende por creatividad?, ¿Es lo mismo innovación y creatividad?

Bien, para dar respuesta a las inquietudes planteadas, es importante revisar lo siguiente.

Santaella (2006), cita a Aguirre (2005) el cual indica que la creatividad es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad (ya sea imaginándolo, visualizándolo, suponiéndolo, meditando, contemplando, etc.) y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Por lo tanto, la creatividad es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto.

Por otra parte, a la innovación se la define como el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o al desarrollo de soluciones únicas o creativas. (Hellriegel, Jackson, y Slocum, 2010)

2.3.6. Tipos de innovación

Respecto a la innovación, Robbins y Coulter (2018) expresa que ésta puede ser disruptiva o de sustento. La **innovación disruptiva** se define como aquella innovación en productos, servicios y procesos que cambian radicalmente las reglas de juego en una industria. En cambio, la **innovación de sustento** representa pequeños cambios crecientes en productos servicios o procesos establecidos más que transformaciones drásticas.

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



Para finalizar, le invito a desarrollar la siguiente actividad.

Actividades para profundizar el aprendizaje

Una vez comprendido el tema, proceda a desarrollar la siguiente actividad.



Piense en un cambio significativo que haya experimentado en su vida y responda a las siguientes interrogantes.

¿Se resistió al cambio?, ¿Por qué?, ¿Utilizó alguna estrategia para ajustarse al cambio? ¿Qué habría hecho diferente? Escriba sus reflexiones y tome nota de cómo podría manejar de manera eficaz los cambios futuros en su vida.



Interacción en el EVA: Ingrese frecuentemente al entorno virtual de aprendizaje que la Universidad pone a su disposición, allí podrá encontrar orientaciones académicas, recursos educativos e información por parte de su docente referente a los contenidos estudiados en este importante tema; También podrá interactuar con su profesor y compañeros.

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



Autoevaluación 2

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

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

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

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

| | |
|------------------------------|---|
| 1. Atención al detalle | A. Grado en qué los gerentes se enfocan en los resultados más que en la forma cómo se los logran. |
| 2. Orientación a resultados | B. Grado en qué las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos sobre la gente de la organización. |
| 3. Orientación a la gente | C. Grado en que el trabajo se organiza en equipos en lugar de en individuos |
| 4. Orientación a los equipos | D. Grado en que se espera que los empleados sean precisos, analíticos y presten atención al detalle. |

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



3. En las empresas, el papel de los grupos de interés es fundamental, en el caso de los proveedores ¿cuál es su mayor presión?:
- a. Seguridad y salud
 - b. Preocupación por el ambiente
 - c. Posibilidad de repetir negocios
4. ¿Qué tipo de fuerzas del entorno está aplicando KFC si decide bajar los precios de sus productos debido a que McDonald's que ofrece productos similares bajó sus precios a inicios de año?
- a. Fuerzas de la competencia
 - b. Fuerzas político jurídicas
 - c. Fuerzas tecnológicas
5. Si el Banco “el prestador” implementa sistemas de gestión de indicadores con la finalidad de medir y evaluar el cumplimiento de objetivos, decimos que es una empresa que está orientada hacia una dimensión de la cultura:
- a. Estabilidad
 - b. Resultados
 - c. Atención al detalle
6. Cuando una empresa “ABC” realiza la adquisición o compra de productos elaborados en otros países para luego venderlos en el mercado local, está aplicando la estrategia de internacionalización:
- a. Franquicia
 - b. Exportación
 - c. Importación

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



7. Frente a la globalización los gerentes pueden optar por diferentes posturas.
Relacione cada una de las posturas con su característica que la define.

| | |
|-----------------|---|
| 1. Geocéntrica | A. Creencia de que los mejores métodos y prácticas de trabajo son los del país de origen |
| 2. Policéntrica | B. Visión de que la gente del país huésped (extranjero) conocen los mejores métodos y prácticas para la operatividad de su negocio. |
| 3. Etnocéntrica | C. Se enfoca en emplear los mejores métodos y gente de todo el mundo |

8. Si la UTPL a los docentes recién contratados les imparte programas de capacitaciones con la finalidad que se identifique con la institución, conozcan la metodología de enseñanza-aprendizaje y puedan desempeñarse eficientemente en su labor docente, aplica un cambio:
- a. Reactivo
 - b. Creciente
 - c. Proactivo
9. Los gerentes pueden aplicar cuatro tipos principales de cambio. En este sentido si una empresa decide realizar cambios en los niveles de autoridad y en el diseño de los puestos, está aplicando un cambio de:
- a. Personal
 - b. Estructura
 - c. Tecnología

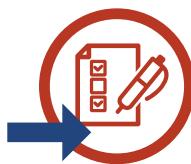
[Índice](#)[Preliminares](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)



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

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

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

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



UNIDAD 3. PLANEACIÓN

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

Figura 6. Planeación

Tomado de: <https://magentaig.com/las-habilidades-basicas-en-la-gestion-empresarial/>

Tal vez podría pensar que la planeación es importante solamente en el ámbito empresarial y no en su caso personal. Sin embargo, al determinar qué materias tomará el próximo ciclo o decidir dónde y qué tiempo destinará para el estudio de esta asignatura, usted está planeando. La planeación es una actividad que todos los gerentes deben llevar a cabo. Aunque en cada caso particular los detalles variarán, por ello la planeación es una parte esencial de la administración. En esta unidad hablaremos de los fundamentos de la primera función administrativa planeación, qué planean los gerentes y cómo lo hacen.

3.1.1. ¿Qué es la planeación?

La planeación es una de las funciones principales del proceso administrativo por lo cual se constituye en la base sobre la cual se desarrollan las otras funciones administrativas. Martínez (2016) señala que “planificar” significa que los administradores plantean anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos en algún método o plan.

Así mismo, expresa que la planificación tiene entre otros, los siguientes beneficios.



- Ayuda a definir hacia donde se quiere ir y cuáles son los objetivos más relevantes.
- Señala un camino lógico a seguir para cumplir con los objetivos.
- Mantiene informado acerca de cómo se progresiona respecto del plan trazado.
- Deja ver los errores primero en el papel antes de que aparezcan en la realidad.
- Permite realizar ajustes si se presentan dificultades.

Esto conlleva a reflexionar en que la planeación no debe ser un proceso rígido que se hace de una vez y para siempre.

Ahora, que ya tenemos noción de lo que es planear revisemos lo que nos dice al respecto el autor del texto básico.

3.1.2. Objetivos y planes

La planeación suele ser reconocida como la principal función administrativa, debido a que se convierte en la base de las demás actividades que desarrollan los gerentes. Comprende dos elementos importantes: a) metas (objetivos) y b) los planes.

3.1.3. Las metas

Son los resultados o propósitos que se desea lograr. Pero ¿por qué se tiene que establecer metas?

A continuación, le pongo a disposición 5 razones por las cuales es importante las metas según Manzanillas (2012)

1. Establecerte metas te obliga a clarificar lo quequieres:

Aunque parezca obvio, muchos no sabemos lo que queremos. A veces tenemos una vaga idea, pero al tratar de ponerla por escrito se nos dificulta definirla.

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

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

Una vez escuché a alguien explicar la razón por la cual debemos poner las metas por escrito de la siguiente manera: Tú puedes tener una gran idea y no escribirla, pero nunca puedes tener una mala idea que, al escribirla, se vea como una buena idea.

Escribir te obliga a clarificar ideas, a definir lo que quieras, a identificar si lo que quieras vale la pena.

2. Establecerse metas te motiva a tomar acción:

Nunca me gustó correr. Recuerdo ir a trotar casi obligado por mi padre los domingos por la mañana. Un día decidí que quería correr medio maratón. No sabía si podía lograrlo partiendo del hecho que sólo podía trotar 20-30 minutos como máximo.

Un amigo me dio un plan escrito de 12 semanas que si lo seguía al pie de la letra podría llegar a correr medio maratón. A pesar de que no me gustaba trotar, me encantaba ponerle una cruz a cada día luego de trotar lo requerido.

A las pocas semanas me di cuenta que me empezaba a gustar trotar... poco a poco estaba pasando de una obligación a una actividad que disfrutaba... y a las doce semanas pude trotar el medio maratón completo. Una simple hoja con metas diarias me había llevado a la acción.

3. Establecerse metas te ayuda a filtrar otras oportunidades:

A medida que te vuelves más exitoso, más oportunidades vendrán a ti que diluirán tu energía y serán de distracción si no tienes cuidado.

Esto le pasó la cadena de café más grande de Estados Unidos: Starbucks. Empezaron a crecer muy rápido y quisieron aprovechar cada oportunidad para aumentar las ventas. Ya no sólo vendían café, sino también dulces, libros, periódicos, CDs de música, vasos, cafeteras, tazas, etc...etc.



Perdieron su norte... hacer buen café. Luego de un tiempo se dieron cuenta y tomaron una decisión drástica de enfoque y rentrenar a su personal. Volvieron a hacer buen café.

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

4. Establecerse metas te ayuda a superar la resistencia:

En el momento que te pongas una meta vas a comenzar a sentir la resistencia. Bien sea una dieta, bajar de peso, crecer tu negocio, etc... vas a sentir como la jornada se vuelve cada vez más empinada.

Si te enfocas en la resistencia, esta se vuelve más fuerte.

Si te enfocas en la meta, la resistencia se debilita. Cuando tu mente se enfoca en el logro potencial; en el “qué pasa si...que pasa si *Sí* se puede” ... te llenas de energía.

5. Establecerse metas te ayuda a celebrar tu éxito:

Una parte fundamental de la jornada es celebrar pequeños y grandes éxitos.

¿Cómo puedes celebrar éxitos si no sabes a dónde vas ni cuando debes llegar?

Cuando no sabes a dónde vas, no sabes cuándo celebrar y caes en un espiral negativo de desmotivación.

Por el contrario, si sabes a dónde vas, puedes claramente establecer pequeñas celebraciones en el camino al éxito que te darán la fuerza suficiente para seguir adelante.

Ahora bien, una vez que conocemos las razones para plantear las metas también es importante conocer el proceso que se debe seguir para establecerlas.

Este proceso comprende 5 pasos que se menciona a continuación.

1. Revisar la misión o propósito de la organización.
2. Evaluar los recursos disponibles.



3. Determinar las metas ya sea individual o con el apoyo de otras personas.
4. Poner las metas por escritas y transmitirlas a todos los que deban conocerlas.
5. Revisar los resultados y verificar si se han logrado las metas.

También es importante tener presente las características que deben cumplir las metas, para ello les comparto lo indicado por Crece Negocios (2014), citado por Landacay 2013.

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

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



- Realistas: Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.
- Coherentes: Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

Tipos de metas

En lo referente a los tipos de metas, éstas pueden ser metas establecidas y metas reales.

Las metas establecidas son declaraciones oficiales que hace una organización respecto de las metas que asegura perseguir y que desea que las partes interesadas consideren como tales. En cambio, las metas reales son las que realmente persigue una organización tal como quedan definidas por las acciones de sus integrantes.

3.1.4. Los planes

Documentos en los que se especifica cómo se lograrán las metas; incluye la asignación de recursos, los horarios y otras acciones necesarias para que se cumplan.

Tipos de planes

Las formas más comunes para describir los tipos de planes son por su alcance (estratégicos u operativos), de su marco temporal (de corto o de largo plazo), de su especificidad (direccionales y específicos), y de su frecuencia de uso (únicos o permanentes).

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

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

Estos tipos de planes no son independientes, los planes estratégicos suelen ser de largo plazo; mientras que los planes operativos son por lo general a corto plazo, específicos y permanentes. Pero ¿Qué caracteriza a cada uno de ellos? Para responder esta inquietud remitamos a nuestro texto básico y profundicemos el aprendizaje de estos interesantes contenidos.

Con el estudio realizado en el texto básico usted estará en capacidad de resolver el siguiente ejemplo adaptado de los autores de libro para la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Caso de aplicación

José y María aperturaron recientemente un restaurant y tienda de alimentos en la Ciudad de Loja. En la tienda se vende vino y artesanías de fabricación local. Aunque el negocio le va bien en el segundo semestre gracias a la afluencia de turistas, en el primer semestre la actividad disminuye (ventas) sustancialmente debido a la ausencia de visitantes. A pesar de ello, los propietarios piensan que el lugar les ofrece buenas oportunidades de desarrollo.

¿Qué tipo de planes necesitan hacer José y María para sobrevivir durante la temporada baja?

Realice un ejemplo de planificación para el primer semestre del restaurant utilizando el formato que consta en el anexo 1.

Temas contemporáneos acerca de la planeación

En la planeación se debe tomar en cuenta la existencia de entornos dinámicos que por lo general implica el desarrollo de planes específicos pero flexibles. Estos entornos dejan muy poco tiempo para que las metas y los planes se transmitan de manera descendente en la jerarquía organizacional. Otro tema relacionado con la planeación es el uso de la exploración del entorno para realizar un mejor análisis de las condiciones externas. La inteligencia competitiva es una de las formas de exploración del entorno y resulta particularmente útil para determinar qué están



haciendo los competidores. Las organizaciones pueden recabar inteligencia de negocios utilizando una variedad de herramientas digitales, las cuales permiten reunir y analizar datos cuantitativos y cualitativos para respaldar la toma de decisiones

Actividades para profundizar el aprendizaje

Bien, ahora que hemos analizado cuestiones importantes de la planeación, es necesario ponerlo en práctica, para ello lo invito a desarrollar la siguiente actividad.



Establezca dos metas personales y dos profesionales-laborales, analice que cumplan con las características para que estén bien redactadas. Luego diseñe algunas estrategias para cumplir con lo propuesto.



Interacción en el EVA: Ingrese frecuentemente al entorno virtual de aprendizaje que la Universidad pone a su disposición, allí podrá encontrar orientaciones académicas, recursos educativos e información por parte de su docente referente a los contenidos estudiados en este importante tema; También podrá interactuar con su profesor y compañeros.

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



3.2. Administración estratégica



Figura 7. Administración estratégica

Tomado de: <https://www.publicdomainpictures.net>

En esta unidad veremos una parte importante de la planeación que realizan los gerentes: el desarrollo de estrategias organizacionales. Toda organización tiene estrategias de manera efectiva.

Conforme avance en la lectura de este tema irá comprendiendo de mejor manera los contenidos del mismo.

3.2.1. Administración estratégica

La importancia de contar con estrategias resulta evidente si se pone atención a lo que está ocurriendo día a día en el mundo de los negocios. Los gerentes deben reconocer las oportunidades que ofrece el mercado, tomar medidas para corregir las debilidades de la empresa, o formular estrategias nuevas y eficaces para convertirse en competidores fuertes. La manera de cómo se administran esas estrategias influirá de forma importante en la capacidad de una organización para alcanzar sus metas.

Es importante que partamos definiendo y reflexionando sobre la importancia de la administración estratégica para ello revisemos el material de estudio y complementemos este apartado con las definiciones de Martínez (2016), quién señala a la administración estratégica como: “*el diseño de estrategias para*

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Anexos

que las organizaciones tengan capacidad de adaptarse a las condiciones de su ambiente y a partir de ello lograr sus metas.”

¿Le pareció interesante el tema? De seguro que sí, entonces ahora procedamos a revisar el siguiente tema que le ayudará a complementar la importancia de la administración estratégica.

3.2.2. El proceso de la administración estratégica

Este apartado resulta interesante porque nos permite conocer los pasos que se debe llevar a cabo para realizar una muy buena administración estratégica. A continuación, se presenta un gráfico que resume el proceso, revísalo con atención.

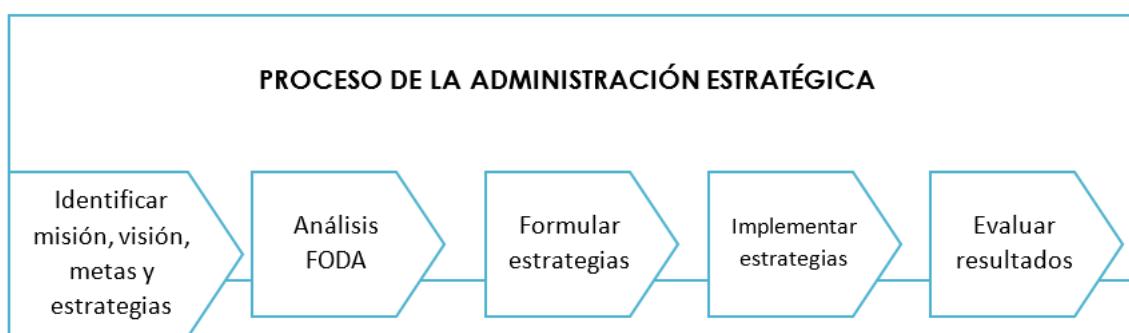


Figura 8. Proceso de administración estratégica

Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2018)

Una vez comprendidas las etapas del proceso de administración estratégica es conveniente describir algunos aspectos de gran relevancia que se detallan a continuación.

Misión

- Razón de ser de empresa
- Identifica la función o tarea básica de una empresa
- Es el presente de la empresa. (quiénes somos, qué hacemos)
- Se elabora en función a las necesidades y no entorno al producto.
- Responde a: qué se está tratando de satisfacer, a quién se satisface y cómo lograr satisfacer esas necesidades.



Visión

- Horizonte a largo plazo
- Futuro de la empresa, lo que queremos ser.
- Hacia dónde vamos
- Determina la dirección de la empresa y la elaboración de la estrategia

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

FODA

- Fortalezas: Actividad fuerte de la empresa o recurso único con que cuenta.
- Oportunidad: Tendencias positivas del entorno.
- Debilidad: Actividad que no hace bien la empresa o recurso que necesita y no tiene.
- Amenaza: Tendencias negativas del entorno.

Estrategias

- Pueden ser de tres tipos: Corporativas, de negocio y funcionales.

Con este antecedente, le invito a profundizar el tema de estrategias revisando el siguiente tema.

3.2.3. Tipos de estrategias

Estrategia Corporativa: Esta estrategia determina en qué línea de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización.

Las estrategias corporativas comprenden a su vez tres tipos de estrategias: crecimiento, estabilidad y renovación.

Estrategia competitiva: Es aquella que determina cómo competirá la organización en sus líneas de negocio. Sin embargo, cuando se trata de organizaciones que participan de múltiples negocios, cada una de ellas tendrá su



propia estrategia competitiva, la cual definirá su ventaja competitiva, los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar y otras decisiones similares.

Estrategias funcionales: Utilizadas por varios departamentos funcionales de la empresa para respaldar la estrategia competitiva.

Ahora es necesario que revise este apartado en el texto básico, esto le dará un panorama más amplio y una mayor descripción que le permitirá comprender lo trascendental de aplicar estas estrategias en las organizaciones.

¿Cómo le fue con la lectura?, ¿Qué aspectos destacaría de la temática?, luego de dar respuesta a las interrogantes, continuemos con el siguiente tema.

3.2.4. Temas actuales de la administración estratégica actual

Los gerentes en la actualidad se enfrentan a tres aspectos relativos a la administración estratégica: el liderazgo estratégico que es la capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad y pensar estratégicamente y trabajar con los miembros de la organización para implementar los cambios que generarán un futuro cambio viable y valioso. La flexibilidad estratégica que se refiere a la capacidad para reconocer los cambios externos relevantes, movilizar sin demora los recursos necesarios para hacerle frente y reconocer cuando una decisión estratégica no está funcionando y el tercer aspecto son los tipos de estrategias enfocados más en el cliente y su satisfacción.

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



Actividades para profundizar el aprendizaje

Luego de haber analizado cuestiones importantes de la administración estratégica, es necesario ponerlo en práctica, para ello lo invito a desarrollar la siguiente actividad.



Revise el caso de aplicación 1 de la página 300 del texto básico y responda a las inquietudes planteadas al final del mismo, esto le permitirá ir reflexionando sobre lo aprendido y poniendo en práctica los conocimientos.



Interacción en el EVA: Ingrese frecuentemente al entorno virtual de aprendizaje que la Universidad pone a su disposición, allí podrá encontrar orientaciones académicas, recursos educativos e información por parte de su docente referente a los contenidos estudiados en este importante tema; También podrá interactuar con su profesor y compañeros.

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



Autoevaluación 3

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

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

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

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

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

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



4. La razón de ser de la empresa, define a:
- Misión.
 - Visión.
 - Estrategia.
5. En la matriz FODA, el análisis externo comprende (elija dos alternativas):
- Fortalezas.
 - Amenazas.
 - Oportunidades
 - Debilidades
6. Si la empresa automotriz “ABCD” disminuye sus ventas debido a la inestabilidad económica y política del país donde desarrolla sus actividades. Esta situación sería una _____ para la empresa.
- Debilidad.
 - Amenaza.
 - Oportunidad.
7. Si la visión de una empresa, se define como el estado futuro de ella. En la filosofía institucional del Banco “El prestamista”, identifique cuál alternativa refleja su visión.
- Ser líder en seguridad y calidad de servicio en el grupo de bancos medianos del país.
 - Contribuimos al desarrollo socioeconómico del país, atendiendo con servicios de calidad las necesidades financieras de los clientes, sustentados en la adecuada gestión del talento humano y la tecnología
 - Un banco mediano seguro y ágil que entiende mis necesidades financieras

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



8. Si la misión de una empresa, se define como la razón de ser de ella. En la filosofía institucional del Banco “El acreditador”, identifique cuál opción expresa su misión.
- Ser líder en seguridad y calidad de servicio en el grupo de bancos medianos del país
 - Contribuimos al desarrollo socioeconómico del país, atendiendo con servicios de calidad las necesidades financieras de los clientes, sustentados en la adecuada gestión del talento humano y la tecnología
 - Un banco mediano seguro y ágil que entiende mis necesidades financieras
9. Si una empresa de Lácteos en lugar de comprar la leche (materia prima) a productores ganaderos de la zona para procesarla y elaborar los productos, decidiera establecer sus propias estancias ganaderas que le proveerían dicha materia prima. Ante esta acción estaría aplicando una estrategia de crecimiento de integración vertical:
- Hacia delante
 - Intermedia
 - Hacia atrás
10. Si el gerente de la empresa “ABC” en el 2020 decide ofertar los mismos productos, a los mismos clientes y al mismo segmento de mercado; estaría aplicando una estrategia corporativa de:
- Crecimiento
 - Estabilidad
 - Renovación





SEGUNDO BIMESTRE

UNIDAD 4. ORGANIZACIÓN

4.1. Estructura y diseño organizacional

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

Estamos adentrándonos al estudio de la segunda función administrativa como lo es la organización, para ello le propongo revisar las siguientes definiciones tomadas de diversos autores, luego de ello proceda a revisar lo que expresan los autores del texto básico.

Weihrich, Cannicee, y Koontz (2017), define la función como la estructura intencional y formal de funciones y puestos.

En tanto que Martínez (2016) expresa que la función organización es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización (empresa).

4.1.1. Elementos del diseño organizacional

Los elementos que comprende el diseño organizacional son seis: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, así como formalización.

La especialización del trabajo consiste en dividir las actividades laborales en tareas independientes con el fin de que los empleados sean más eficientes.

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



La departamentalización, determina la manera en que se agrupan los puestos de trabajo. Existen diferentes tipos de departamentalización, para facilitar su comprensión se presenta de manera gráfica cada uno de ellos.

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

Departamentalización funcional

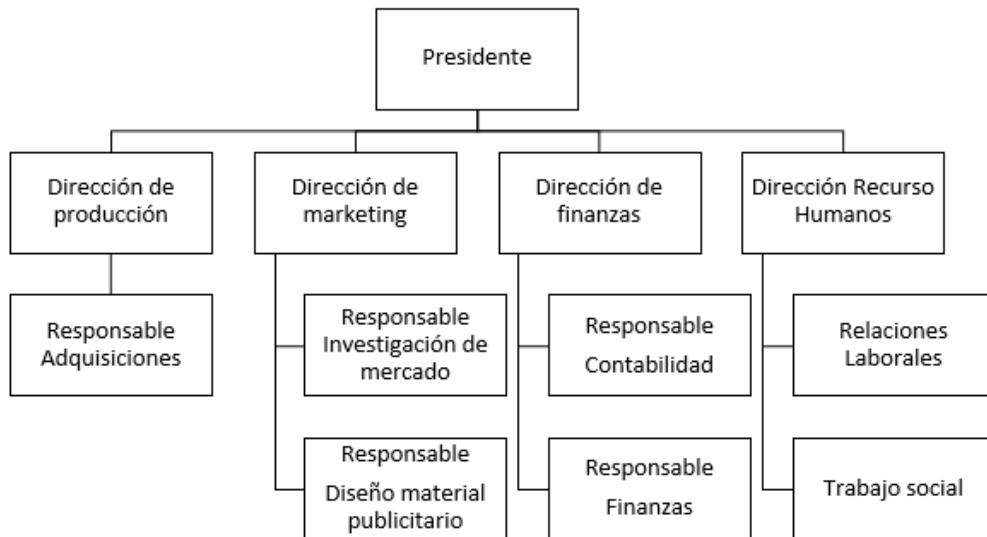


Figura 9. Departamentalización funcional

Elaboración: Torres, G. (2019)

Departamentalización geográfica

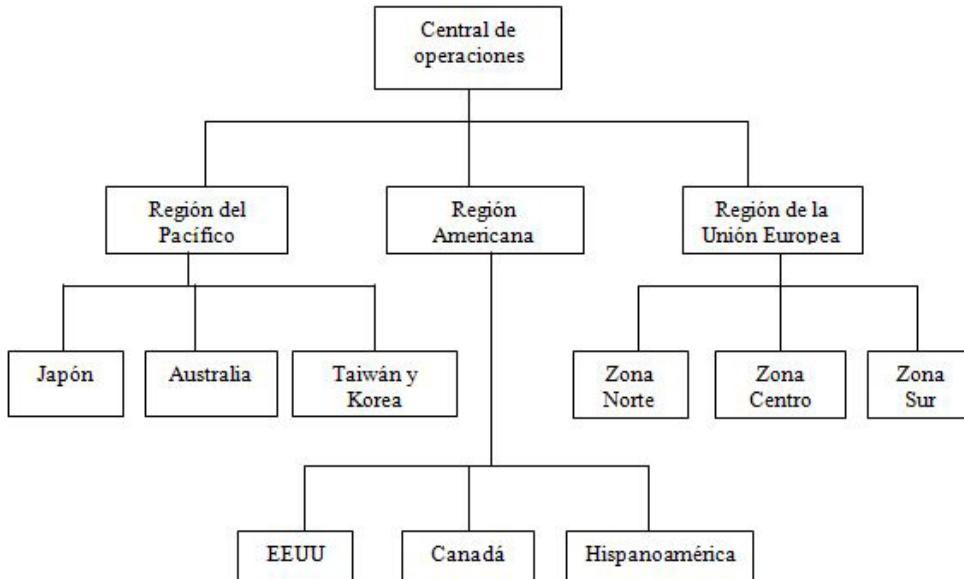


Figura 10. Departamentalización geográfica

Tomado de: <http://www.aulafacil.com/principios-estructura-organizacion/curso/Lecc-4.htm>



Departamentalización por productos

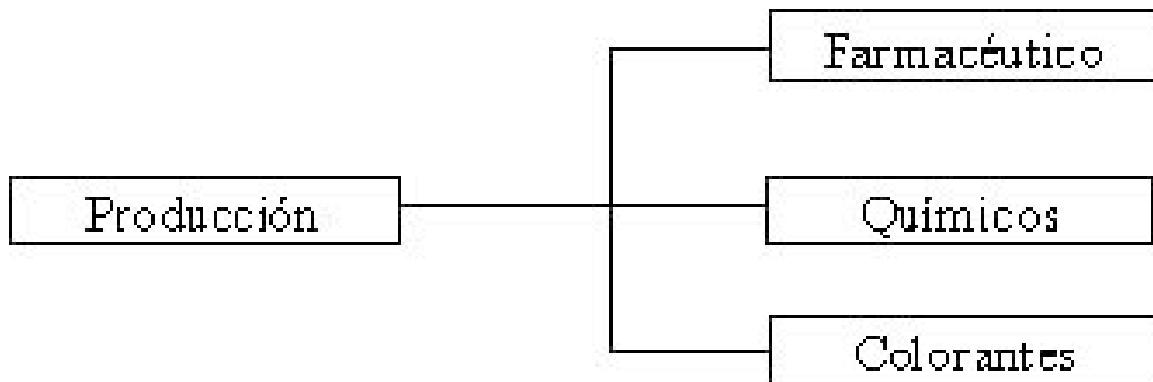
[Índice](#)[Preliminares](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Figura 11. Departamentalización por productos

Tomado de: <http://es.scribd.com/doc/59972473/Departamentalizacion-por-Producto>

Departamentalización por procesos

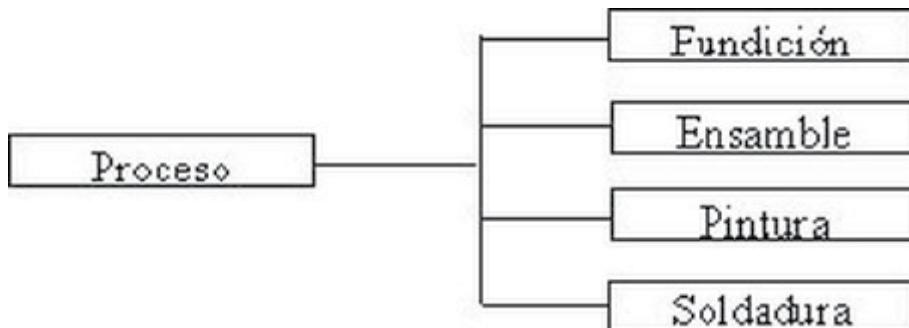


Figura 12. Departamentalización por procesos

Tomado de: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.9/69Diseno_organizacional_continuacion3.htm



Departamentalización por clientes

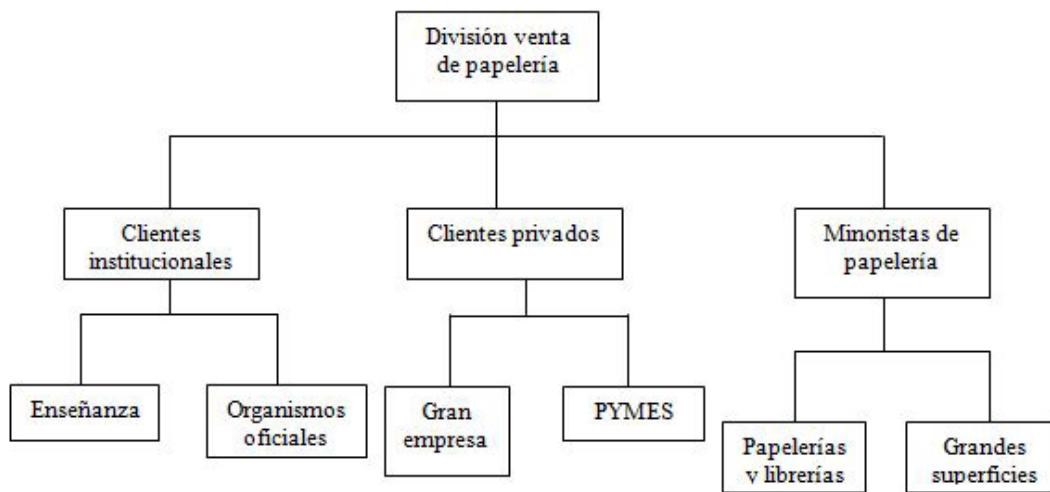


Figura 13. Departamentalización por clientes

Tomado de: <http://www.aulafacil.com/principios-estructura-organizacion/curso/Lecc-4.htm>

Luego de revisar cada uno de los ejemplos propuestos anteriormente e identificar sus características en cada tipo de departamentalización, es momento de ir al texto básico para revisar los demás elementos del diseño organizacional.

Estructuras mecanicistas y orgánicas

Como ya se ha dicho antes, existen diferentes tipos de empresas y por lo tanto también diferentes tipos de estructuras, para poder elegir la más adecuada es importante considerar algunos aspectos como: El tamaño de la empresa, la actividad que realiza, sus objetivos y estrategias, el número de integrantes, así como la tecnología y formas de realizar el trabajo. En este sentido se puede determinar dos tipos de organizaciones, las mecanicistas que se caracterizan por un diseño rígido y estrechamente controlado y las organizaciones orgánicas que son muy adaptables y flexibles.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Anexos



4.1.2. Diseños organizacionales tradicionales

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

Cuando los gerentes diseñan una estructura pueden optar por uno de los diseños tradicionales entre ellos constan los siguientes. Estructuras simples, que son diseños organizacionales con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización, también existen la estructura funcional, la cual agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas y finalmente la estructura divisional, conformada por unidades o divisiones independientes o semiautónomas.

Para conocer más sobre esta temática le invito a revisar el texto básico en donde encontrará mayor detalle.

Ahora le propongo la siguiente actividad para aplicar los conocimientos adquiridos.

Actividades para profundizar el aprendizaje



Responda las preguntas de repaso y análisis que se encuentran al final de la unidad pág. 369 del texto básico, esto le va a ayudar a reflexionar sobre lo aprendido.



Interacción en el EVA: Ingrese frecuentemente al entorno virtual de aprendizaje que la Universidad pone a su disposición, allí podrá encontrar orientaciones académicas, recursos educativos e información por parte de su docente referente a los contenidos estudiados en este importante tema; También podrá interactuar con su profesor y compañeros.

4.2. Creación y administración de grupos

4.2.1. Grupos y desarrollo de grupos

Los equipos de trabajo constituyen una de las realidades y desafíos inherentes a la administración en el dinámico entorno global de la actualidad. Son muchas las



organizaciones que han visto la necesidad de reestructurarse en torno a equipos en lugar de hacerlo en función de los individuos. ¿Por qué? ¿cómo funcionan los equipos? ¿qué pueden hacer los gerentes para crear equipos eficaces?

Antes de responder estas inquietudes empecemos revisando las definiciones que algunos autores mencionan sobre Grupo:

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares.
(Martínez, 2016)

También se los concibe como “dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, que se reúnen para lograr metas específicas” (Robbins y Coulter, 2018)

Ahora que ya se ha analizado las definiciones de grupo, le invito a apreciar la siguiente Figura que muestra los tipos de grupos.

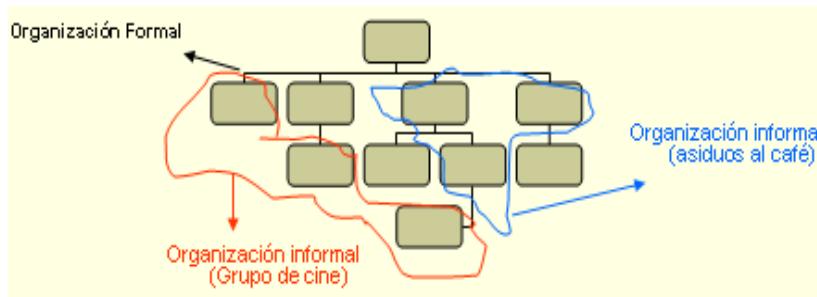


Figura 14. Tipos de grupos

Fuente: Díaz (2009)

¿Encontró las diferencias?, estoy seguro que sí, entonces ahora pasemos a revisar otro tema.

[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[Anexos](#)

4.2.2. Etapas de formación de grupos

La formación de grupos atraviesa varias etapas, a continuación, se presenta de forma gráfica cada una de ellas.

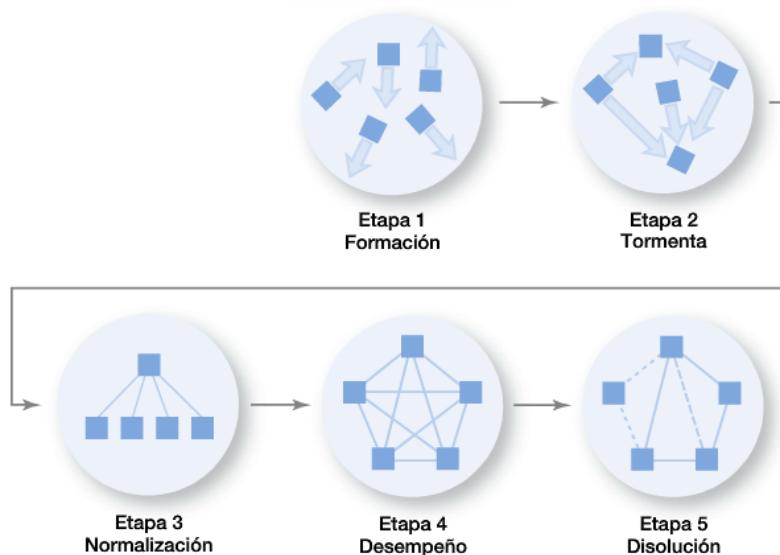


Figura 15. Etapas de formación de grupos

Fuente: Robbins, S. y Coulter, M (2019)

4.2.3. Desempeño y satisfacción de un grupo de trabajo

Entre los principales factores que determinan el desempeño y satisfacción grupal están las condiciones externas, los recursos de los miembros del grupo, así como la estructura, los procesos y las tareas grupales. Por lo general, los roles grupales implican ejecutar el trabajo o mantener felices a los miembros del grupo.

La toma de decisiones y el manejo de conflictos son procesos importantes que influyen en el desempeño y la satisfacción de los integrantes de un grupo. Si la presión, la creatividad y el grado de aceptación son relevantes las decisiones grupales podrían funcionar mejor.

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



4.2.4. Conversión de los grupos en equipos eficaces

Los equipos no siempre son eficaces ni consiguen altos niveles de desempeño en todos los casos; sin embargo, existen ciertas características que podría contribuir para el éxito en el trabajo en equipo, estas características son las siguientes: metas claras, habilidades relevantes, confianza mutua, compromiso unificado, buena comunicación, habilidades de negociación, liderazgo adecuado, apoyo interno y externo.

4.2.5. Desafíos actuales del manejo de equipos

Debido al énfasis que están haciendo las organizaciones actualmente en los equipos de trabajo los gerentes necesitan reconocer que las personas por sí solas no saben cómo formar parte de un equipo o ser miembro eficaz. Al desarrollar las habilidades los gerentes tienen un papel principal de convertirse en asesores y encargados de desarrollar integrantes de equipos, con la finalidad de crear equipos más comprometidos, colaborativos e inclusivos.

Los gerentes necesitan comprender los patrones de conexión informal que se generan entre individuos que forman parte de un grupo, debido a que estas relaciones informales pueden contribuir a su eficacia u obstaculización.

¿Le pareció interesantes los temas abordados? ¡Seguro que sí! Procedamos a ahondar el estudio en el texto básico para una mejor comprensión y luego desarrollemos la actividad que se propone a continuación.

Actividades para profundizar el aprendizaje

Una vez que hayamos analizado el tema es propicio desarrollar la siguiente actividad como una forma de verificar su comprensión de los temas.



Analice el siguiente ejemplo y responda a la inquietud planteada.

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



Stiven fue contratado como líder de un equipo de representantes de servicio al cliente en una compañía de servicios financieros, no sabía lo ineficiente que era el equipo al trabajar en conjunto. Se ha enterado de que existen muchos desacuerdos sobre las responsabilidades laborales y que dos miembros del equipo no se dirigen la palabra en lo absoluto. Como resultado, el equipo no tiene un buen desempeño. Ahora, Walter debe tomar medidas para lograr que el equipo trabaje arduamente en armonía.

¿Qué podría hacer Stiven para mejorar la eficacia de su equipo? Argumente su respuesta



Interacción en el EVA: Ingrese frecuentemente al entorno virtual de aprendizaje que la Universidad pone a su disposición, allí podrá encontrar orientaciones académicas, recursos educativos e información por parte de su docente referente a los contenidos estudiados en este importante tema; También podrá interactuar con su profesor y compañeros.

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



Autoevaluación 4

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

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

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

1. Cuál de los siguientes elementos forman parte de la estructura organizacional, elija 3 opciones:
 - a. Especialización del trabajo
 - b. Tramo de control
 - c. Misión
 - d. objetivos
 - e. Formalización
 - f. Toma de decisiones

2. El proceso que consiste en crear la estructura organizacional corresponde a la función:
 - a. Planeación
 - b. Organización
 - c. Dirección

3. El tipo de departamentalización que presenta una mayor eficiencia en el flujo de las actividades laborales es la departamentalización:
 - a. Geográfica
 - b. Por procesos
 - c. Por productos



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



- a. Por funciones
 - b. Por procesos
 - c. Por productos
5. La empresa GyT enfocada en lograr un buen desempeño en el presente año ha decidido establecer niveles de decisión para atender de forma inmediata tareas rutinarias, es decir se ha empoderado al personal para tomar decisiones. Con esta acción la empresa está aplicando el elemento del diseño organizacional:
- a. Centralización
 - b. Descentralización
 - c. Tramo de control
6. Analice las características expuestas de los modelos organizacionales y ubique correctamente las que correspondan a la organización orgánica, elija 3 alternativas.
- a. Alta especialización
 - b. Equipo multijerárquico
 - c. Libre flujo de información
 - d. Clara cadena de mando
 - e. Gran formalización
 - f. Descentralización

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



7. Los equipos de trabajo presentan algunas características, una de ellas es desarrollar habilidades importantes, es decir:

- a. Tienen entendimiento claro del objetivo a lograr
- b. Se presenta una confianza mutua entre los miembros
- c. Los equipos comparten habilidades técnicas e interpersonales para lograr los objetivos.

8. La empresa constructora de hormigones prefabricados AyT tiene el proyecto de iniciar la producción de postes de concreto para ello ha definido un grupo de trabajo compuesto individuos de diversas áreas de trabajo de la empresa. En su etapa de “formación del grupo” deberán definir:

- a. El propósito del grupo
- b. Los resultados
- c. El grado de satisfacción que tuvo el grupo

9. ¿Qué etapa de conformación de grupos estaría atravesando la asociación de trabajadores de la empresa GyT, si tienen conflictos internos al no ponerse de acuerdo sobre quién dirigirá al grupo?

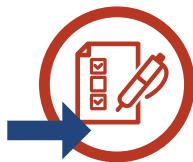
- a. Normalización
- b. Disolución
- c. Tormenta

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



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

- a. Formalización
- b. Disolución
- c. Desempeño

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



UNIDAD 5. LIDERAZGO

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

5.1. Administración de la comunicación

5.1.1. Naturaleza y función de la comunicación

Sin comunicación no se logrará nada en las organizaciones. A los gerentes les concierne dos tipos de comunicación: interpersonal y organizacional. En esta unidad examinaremos ambas, así como el papel que desempeñan en la habilidad del gerente de ser eficiente y efectivo.

La comunicación entre los gerentes y los empleados es muy importante porque proporciona la información que se necesita para hacer el trabajo en las organizaciones. Le invito a avanzar con el estudio de los contenidos de la presente unidad.

En el texto básico se menciona que la comunicación es la transferencia y comprensión de significados. Para que la comunicación sea exitosa es necesario la comprensión de significados no solamente transmitir y recibir información como lo menciona (Münich, 2010). La comunicación es clave en la construcción y mantenimiento de equipos de trabajo, por lo tanto, es vital para el logro de objetivos, de allí su importancia en esta asignatura. Martínez (2016) señala que el proceso de comunicación básico comienza con un emisor que tiene un propósito, en base a este propósito elabora y codifica un mensaje, el cual es transmitido por algún canal a un receptor, quién al recibirla, debe decodificarlo.

Ahora bien, ¿cuáles son las funciones de la administración?

La comunicación cumple con cuatro funciones

- Control: Las comunicaciones formales e informales actúan para controlar los comportamientos de los individuos en las organizaciones.



- Motivación: Las comunicaciones aclaran a los empleados lo que se debe hacer, qué tan bien lo están haciendo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño.
- Expresión emocional: La interacción social en la forma de comunicación dentro de un grupo de trabajo proporciona a los empleados una manera de expresarse.
- Información: Los individuos y los grupos de trabajo necesitan información para tomar decisiones o realizar su trabajo.

Como se puede apreciar, la comunicación es muy importante para el desarrollo de la empresa, por ello, hay que tener bien presente este tema y comprenderlo a profundidad, para lo cual debe remitirse al texto básico.

5.1.2. Métodos y desafíos de comunicación interpersonal

Como se había mencionado al inicio en esta unidad abordaremos la comunicación interpersonal y organizacional. En cuanto a la comunicación interpersonal se puede decir que esta es aquella que se da entre dos o más personas y es de gran interés para los gerentes. Su proceso comprende diferentes etapas, mismas que de forma ilustrativa se presenta a continuación.

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

Proceso de comunicación

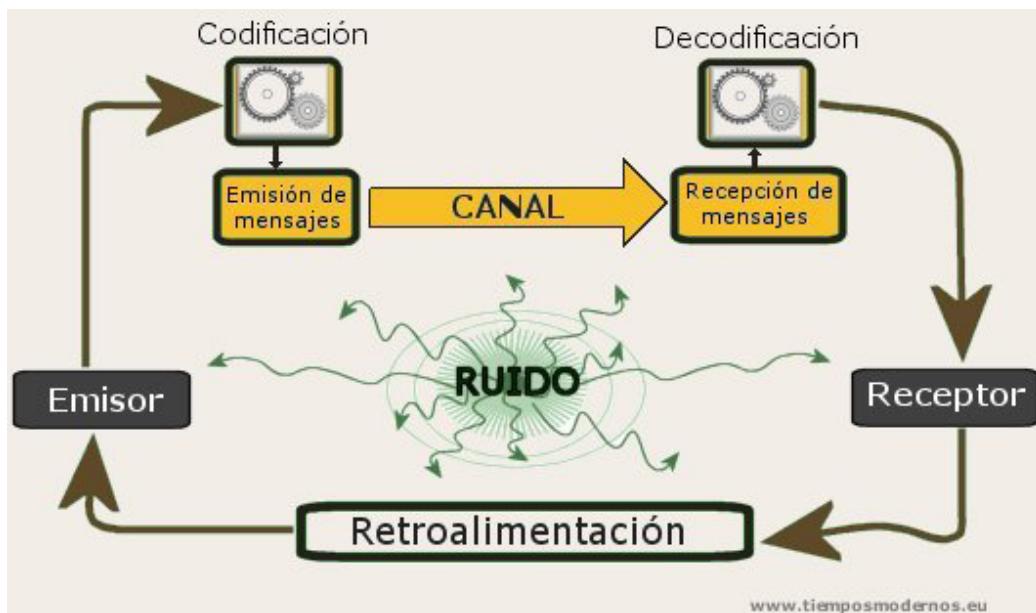


Figura 16. Proceso de comunicación

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

Para una mejor comprensión del proceso de comunicación, revise la explicación en el texto básico. Luego de esta revisión continuemos con el estudio de los temas.

Una parte importante de la comunicación interpersonal es la comunicación no verbal que es aquella que se transmite sin el uso de palabras. Seguramente se sorprendió al leer esta afirmación, pero efectivamente podemos comunicarnos sin usar palabras, para ello se puede utilizar el lenguaje corporal y la entonación. Dentro del lenguaje corporal tenemos los gestos, expresiones faciales y demás movimientos corporales. La persona que frunce el entrecejo, dice algo diferente de aquella que sonríe. Los movimientos de las manos, expresiones y otros gestos pueden comunicar emociones o expresiones del temperamento agresividad, temor, timidez, alegría o enojo.

En cuanto a la entonación verbal, ésta se refiere al énfasis que se da a las frases o a las palabras con el fin de transmitir un significado. Un tono de voz suave y tranquilo comunica interés y transmite un significado diferente que si se emplea una entonación brusca y dando mayor peso a la última palabra.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Anexos



Los gerentes deben tener presente que, al comunicarse, el componente no verbal suele provocar mayor impacto, no es lo que se dice, sino cómo se dice.

5.1.3. Barreras y cómo superarlas

Al comunicarnos podemos encontrarnos con diferentes barreras que impiden tener una comunicación efectiva, algunas de las barreras que obstaculizan la comunicación son mostrar una actitud defensiva, el filtrado y sobre carga de la información, las emociones, las diferencias culturales y la cultura nacional también crean barreras.

La buena noticia es que las barreras tienen solución, los gerentes pueden superar estas barreras utilizando la retroalimentación con lenguaje más sencillo, escuchando activamente, controlando las emociones y prestando atención a las señales no verbales.

5.1.4. Comunicación organizacional efectiva

En la comunicación organizacional no encontramos con dos tipos: la comunicación formal y la informal. La comunicación formal es aquella que se lleva acabo de acuerdo a los esquemas laborales pre-escritos por la organización, mientras que la comunicación informal no está definida por la jerarquía estructural de la empresa, es decir se da con base a la amistad. En una compañía la comunicación puede fluir de manera ascendente, descendente, lateral y transversal.

El diseño del lugar de trabajo también afecta la comunicación organizacional. El diseño debe respaldar los cuatro tipos de trabajo que desempeñan los empleados: el trabajo enfocado, la colaboración, el aprendizaje y la socialización. Es importante tomar en cuenta la comunicación en cada una de éstas situaciones.

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



5.1.5. La comunicación en la era de internet y los social media

[Índice](#)

En la actualidad la tecnología ha hecho que las personas podamos superar barreras de espacio y tiempo y ha transformado nuestra forma de vida, un trabajador puede estar conectado a cualquier hora y hacer el trabajo desde cualquier lugar. Gracias a los social media los gerentes pueden comunicarse a través de un canal y estimular a sus empleados para que comparten sus experiencias.

[Preliminares](#)

Aún cuando las tecnologías facilitan el trabajo colaborativo, los gerentes deben evitar que los empleados utilicen la tecnología en exceso o para otros fines que no sean los de la organización, es decir se debe establecer controles para evitar inconvenientes futuros.

[Primer bimestre](#)

5.1.6. Problemas de comunicación que existen en las organizaciones actuales

[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)

Los principales desafíos de comunicación que existen en el mundo actual son los aspectos legales y de seguridad y la falta e interacción personal. Las organizaciones pueden administrar el conocimiento al permitir que los empleados se comuniquen abiertamente y comparten información con mayor facilidad a través de la base de información en línea, esto a su vez ayudará a que aprendan formas de realizar su trabajo con mayor efectividad y eficacia.

[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

Por otra parte, es importante que las organizaciones obtengan las opiniones de sus empleados, esta información potencialmente valiosa no debe ser ignorada. Asimismo, los gerentes deben promover una comunicación ética estableciendo lineamientos claros y mediante la formulación de preguntas que obliguen al comunicador a analizar detenidamente sus opciones de comunicación.

[Anexos](#)

Bien, como pueden apreciar la comunicación es un tema muy interesante y transversal en el ámbito administrativo por ello se requiere realizar una lectura comprensiva de cada uno estos apartados para favorecer su aprendizaje y garantizar la comprensión de los mismos. Entonces es hora de remitirse al texto básico. ¡Hagámoslo!



Luego de la lectura y con la comprensión del tema, estará en capacidad de resolver las siguientes actividades propuestas.

Actividades para profundizar el aprendizaje



Investigue las principales barreras que impiden mantener una buena comunicación en la empresa donde usted labora o en una de su localidad y proponga algunas estrategias para superarlas.



Interacción en el EVA: Ingrese frecuentemente al entorno virtual de aprendizaje que la Universidad pone a su disposición, allí podrá encontrar orientaciones académicas, recursos educativos e información por parte de su docente referente a los contenidos estudiados en este importante tema; También podrá interactuar con su profesor y compañeros.

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

5.2. Motivar a los empleados

Motivar y recompensar a los empleados es una de las actividades más importantes y desafiantes que los gerentes llevan a cabo. Para lograr que los empleados pongan su máximo esfuerzo en el trabajo, los gerentes necesitan saber la forma y la razón de su motivación.

¿Interesante tema verdad? Revisemos los contenidos de la presente unidad.

5.2.1. ¿Qué es la motivación?

Cada persona es única y atraviesa diferentes situaciones, por ello, es importante el conocer las necesidades de cada uno y comprender qué realmente los motiva, esto permitirá establecer motivadores (incentivos) para el personal, mismos que pueden ser externos y/o internos. Es transcendental encontrar un balance entre estos motivadores lo que implica el no descuidarse de la parte intrínseca que está relacionada con el crecimiento personal y profesional, y la autorrealización/exito de la persona.



Se dice que la motivación es un proceso que incide en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta. La energía es el impulso y el vigor, el esfuerzo necesita dirigirse hacia el logro de las metas organizacionales y para ello es necesario que los trabajadores sean persistentes en sus esfuerzos. En este mismo contexto Robbins y Decenzo (2002) expresan en cambio que la motivación es la “Voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, con la condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad individual”.

Es necesario que tenga bien claro el concepto y la importancia de la motivación para poder continuar con los siguientes temas que comprende esta unidad.

5.2.2. Primeras teorías sobre la motivación

Existen diferentes teorías acerca de la motivación, a medida que vaya avanzando con el estudio es necesario ir profundizando el aprendizaje en el texto básico, es decir realizar un estudio paralelo entre la guía didáctica y el libro.

¿Listo para continuar? ¡sigamos a delante!

a. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Figura 17. Jerarquía de las necesidades de Maslow

Fuente: Robbins, S y Coulter, M. (2018)

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Anexos



En esta teoría los individuos ascienden en la jerarquía de cinco necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización) a medida que las necesidades se satisfacen de forma sustancial. La necesidad que está bien satisfecha ya no produce motivación.

b. Teoría X y Y de McGregor

Un gerente que aplica la teoría X considera que las personas no les gusta trabajar o que no quieren tener responsabilidades, por lo que se les debe obligar. Mientras que un gerente que aplica la teoría Y supone que a las personas les gusta el trabajo y tener responsabilidades, de modo que pueden motivarse y dirigirse por sí mismos.

c. Teoría de los factores de Herzberg

Esta teoría propone que los factores intrínsecos asociados con la satisfacción laboral son los que motivan a las personas. Los factores extrínsecos asociados con la satisfacción laboral simplemente evitan que las personas se sientan insatisfechas.

d. Teoría de las tres necesidades de McClelland

La teoría de las tres necesidades propuso que existan tres necesidades adquiridas que son los principales motivadores en el trabajo: La necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder.

5.2.3. Teorías contemporáneas sobre la motivación

Con el paso del tiempo la teoría administrativa ha ido evolucionando y con ello también las teorías motivacionales, en este apartado se presentan las teorías actuales sobre la motivación de los empleados, estas son:

- Teoría del establecimiento de metas
- Teoría del reforzamiento

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



- Teoría del diseño de puestos
- Teoría de la equidad
- Teoría de las expectativas y prácticas laborales con un compromiso elevado.

Una vez identificadas estas teorías es importante conocer de qué trata o qué las caracteriza a cada una de ellas. Por este motivo, le exhorto a leer el texto básico.

¿Cómo le fue con la lectura?, ¿Le pareció interesantes los temas abordados? ¡Seguro que sí! Entonces ahora desarrollemos la actividad que se le propone a continuación.

Actividades para profundizar el aprendizaje



Revise el anexo Nro. 1 y proceda a contestar lo solicitado.

Tome en cuenta que primero deberá ordenar las prestaciones que se mencionan en la tabla, colocando al inicio las que para usted serían las más motivadoras. Luego debe fijarse en las 5 primeras que ha elegido; finalmente reflexionar si mantendría el mismo orden dentro de 10 años y explicar el por qué.



Interacción en el EVA: Ingrese frecuentemente al entorno virtual de aprendizaje que la Universidad pone a su disposición, allí podrá encontrar orientaciones académicas, recursos educativos e información por parte de su docente referente a los contenidos estudiados en este importante tema; También podrá interactuar con su profesor y compañeros.

5.3. Ser un líder eficaz

Los líderes dentro de las organizaciones hacen que las cosas sucedan, de allí su importancia en las empresas para influir y dirigir a las personas con el fin de lograr los objetivos.

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



Profundicemos este trascendental tema en los siguientes apartados.

[Índice](#)

5.3.1. ¿Quiénes son líderes y qué es el liderazgo?

Empecemos describiendo quién es el líder y qué es liderazgo.

Líder. - Es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial.

Liderazgo. – Según Hellriegel, Jackson, y Slocum (2010) el liderazgo es “la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten”. En cambio, Martínez (2016) lo concibe al liderazgo como la capacidad de influir en los demás, y el líder como alguien que cuenta con dicha capacidad, por lo tanto, un líder es en la medida que cuenta con seguidores. Mientras que Robbins y Coulter (2018) expresa que el liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo e influir en él para que alcance sus metas.

¿Usted cree que los gerentes son líderes?

Para que pueda responder esta inquietud, le incito a revisar el texto básico.

5.3.2. Primeras teorías y teorías de contingencia sobre el liderazgo

Los primeros intentos por definir las características del líder fueron infructuosos, aunque estudios posteriores encontraron ocho rasgos asociados al liderazgo: Dinamismo, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimientos importantes para el puesto, extroversión y propensión a la culpa.

Luego de ello estudios de la University Of IOWA exploraron tres estilos de liderazgo.

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



Estilo autocrático. - Describe a un líder que impone métodos de trabajo, toma de decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados.

[Índice](#)

Estilo democrático. – Describe a un líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para entrenar a los empleados.

[Preliminares](#)

Estilo laissz- faire. – Deja que el grupo tome las decisiones y realice el trabajo de la manera que considere más conveniente

[Primer bimestre](#)

En cuanto a las teorías de contingencia del liderazgo se aborda tres teorías principales: el modelo de Fiedler que trató de definir el mejor estilo para situaciones particulares, la teoría del liderazgo situacional que se enfocó en la preparación de los seguidores y el modelo del camino hacia la meta que identifica cuatro conductas del liderazgo: directiva, solidaria, participativa y orientada al logro.

[Segundo bimestre](#)

Profundicemos estas teorías del liderazgo revisando en el texto básico, con ello tendrá un mejor panorama que le facilitará la asimilación de los conocimientos.

[Solucionario](#)

5.3.3. Liderazgo del siglo XXI

[Glosario](#)

Las cinco fuerzas de poder de un líder son el poder legítimo (autoridad o puesto), coercitivo (castigo o control), de recompensa (proporcionar recompensas positivas) de experto (pericia, habilidades, conocimientos) y referente (recursos o rasgos deseables)

[Referencias bibliográficas](#)

Los líderes en la actualidad enfrentan desafíos como administrar el poder, desarrollar la confianza, empoderar a los empleados, dirigir a individuos de diversas culturas y convertirse en líderes efectivos.

[Anexos](#)

Con esto, estamos finalizando el estudio de la presente unidad, es importante que revise los contenidos abordados en el texto base y si tiene alguna inquietud la haga conocer a su profesor.



Para culminar proceda a realizar las siguientes actividades propuestas.

Actividades para profundizar el aprendizaje



Elija 3 personas que usted las considera como líderes. Haga una lista de las características de cada uno y con base a ello, identifique el tipo de líderes que son.



Interacción en el EVA: Ingrese frecuentemente al entorno virtual de aprendizaje que la Universidad pone a su disposición, allí podrá encontrar orientaciones académicas, recursos educativos e información por parte de su docente referente a los contenidos estudiados en este importante tema; También podrá interactuar con su profesor y compañeros.

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



Autoevaluación 5

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

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

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

1. Complete el siguiente enunciado.

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

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

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

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



3. En el proceso de la comunicación intervienen algunos elementos. Por lo tanto, el receptor se lo define como:
- Fuente de información y el que da inicio a la comunicación.
 - Proceso de traducir los sentimientos, pensamientos a un medio que transmita significado.
 - Persona que recibe y decodifica el mensaje.
4. En el proceso de comunicación intervienen algunos elementos para transmitir significados. En la siguiente información, identifique el canal: "La UTPL informa por medio del EVA a los estudiantes que, las evaluaciones presenciales se receptarán el próximo día sábado".
- Estudiantes de la UTPL
 - UTPL
 - EVA
5. En el siguiente mensaje identifique los elementos del proceso de la comunicación, escriba en el espacio en blanco el elemento que corresponde.

Reunión de accionistas

De: gerencia.general@gvt.gov.ec

Para: accionistas@gvt.gov.ec

Reunión de accionistas

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

Saludos

Smith T

PRESIDENTE

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Anexos



| Elementos de la comunicación | Datos del mensaje |
|------------------------------|--|
| 1. _____ | La reunión de accionistas se llevará a cabo el día de lunes a las 16 horas en el auditorio principal de nuestra institución. |
| 2. _____ | Smith T – Presidente |
| 3. _____ | Accionistas |
| 4. _____ | Mail o correo electrónico |
| 6. | La manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable al receptor, es una barrera de la comunicación que se conoce como: a. Filtrado b. Emociones c. Sobrecarga de la información |
| 7. | Las necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad, se conocen como necesidades de: a. Seguridad b. Sociales c. Estima |
| 8. | Las necesidades que se refieren al deseo de tener respeto por sí mismo, logros personales y el reconocimiento de otros, se conocen como necesidades de: a. Estima b. Seguridad c. Afiliación |

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



9. Complete el siguiente enunciado.

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

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

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

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



UNIDAD 6. CONTROL

6.1. Vigilancia y control

Estimado estudiante, con esta unidad estamos llegando al final del estudio de la asignatura. Es importante tomar en cuenta que las cosas no siempre resultan como se planean, de allí la importancia del control.

6.1.1. ¿Qué es el control y por qué es importante?

El control es la última etapa del proceso administrativo, los gerentes deben vigilar si las metas que se establecieron como parte del proceso de planeación se están logrando de manera eficiente y eficaz. Esto es lo que los gerentes hacen cuando controlan. Los controles adecuados permiten que los gerentes busquen deficiencias específicas en el desempeño y en las áreas que se pueden mejorar.

En este contexto se dice que el control es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Está relacionado con la planeación y los resultados.

La importancia del control radica en que se constituye en la única forma de saber si los objetivos se están cumpliendo y de no ser así, por qué. También proporciona información y retroalimentación de manera que los gerentes se sientan cómodos otorgando poder a sus empleados. Además, contribuye a proteger a la organización y sus activos.

Para comprender de mejor manera la estrecha conexión entre el control y la planeación se presenta la siguiente figura.

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

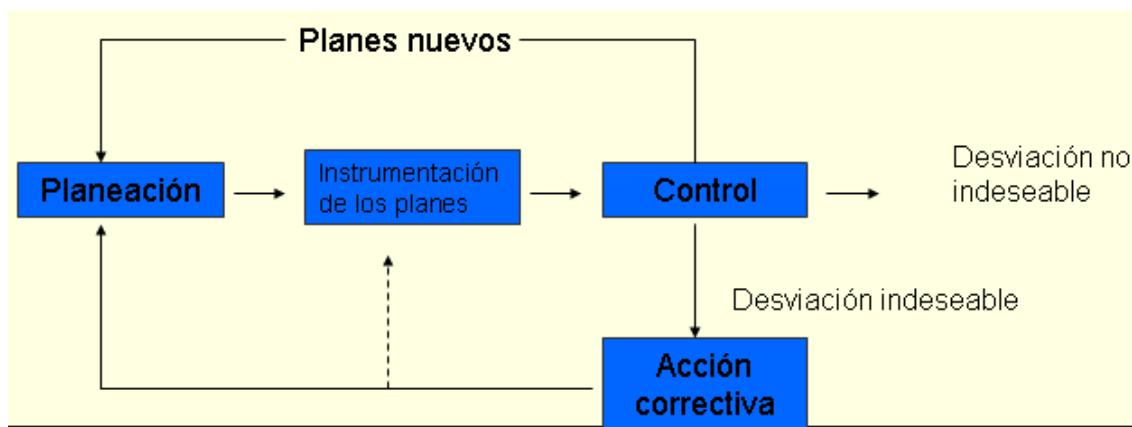


Figura 18. Relación planeación – control

Fuente: Robins S. y Decenzo D., (2002)

6.1.2. El proceso del control

El proceso de control comprende tres pasos: la medición que se enfoca en decidir cómo se mide el desempeño real y cuáles factores medir, la comparación que consiste en determinar la variación entre el desempeño real y el estándar y el tercer paso la implementación de acciones que puede consistir en no reaccionar (no hacer nada), corregir el desempeño real o revisar el estándar.

Como ven, estos son los pasos del proceso para controlar, ahondemos el estudio en el texto básico.

6.1.3. Control del desempeño de la organización y sus empleados

El desempeño organizacional es la suma de todas las actividades laborales de la organización, las medidas que se utiliza para medir el desempeño son tres: La productividad que es la cantidad de bienes y servicios producidos dividida entre los insumos utilizados para generar ese nivel de producción; La eficacia, determina cuán apropiadas son las metas organizaciones y qué tan bien se están cumpliendo; y finalmente las clasificaciones industriales y empresariales compiladas por diversas publicaciones de negocios.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Anexos



6.1.4. Herramientas que se utilizan para medir el desempeño organizacional

[Índice](#)

Es importante conocer las herramientas que se utilizan para medir el desempeño, entre ellas se puede mencionar las siguientes:

[Preliminares](#)

Controles preventivos que son aquellos que se implementan antes de la realización de una actividad laboral. Los controles concurrentes que se emplean mientras una actividad laboral está en progreso y los controles de retroalimentación que se aplican después de que una actividad laboral ha sido ejecutada.

[Primer bimestre](#)

También se puede utilizar los controles financieros que incluyen índices financieros y presupuestos; además de los controles de información.

[Segundo bimestre](#)

Otras herramientas importantes son: el cuadro de mando integral y el benchmarking, descubramos de qué se trata cada una de ellas revisando en el texto básico.

[Solucionario](#)

¡Oh! Hemos llegado al final de la asignatura, felicitaciones por el esfuerzo y tiempo destinado para el estudio, estoy seguro que les resultaron muy interesantes estos temas y les será de gran utilidad en su vida personal y profesional.

[Glosario](#)

Para finalizar, le invito a resolver las siguientes actividades.

[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)

Actividades para profundizar el aprendizaje



Revise el caso de retroalimentación en tiempo real que lo encontrará en la página 614 del texto básico y responda las preguntas planteadas al final del mismo



Interacción en el EVA: Ingrese frecuentemente al entorno virtual de aprendizaje que la Universidad pone a su disposición, allí podrá encontrar orientaciones académicas, recursos educativos e información por parte de su docente referente a los contenidos estudiados en este importante tema; también podrá interactuar con su profesor y compañeros.



Autoevaluación 6

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

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

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

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

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

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



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

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



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

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



7. Solucionario

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

Autoevaluación 1

| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
|----------|------------------|--|
| 1 | a | Las actividades que distinguen una posición gerencial son: coordinar y supervisar el trabajo de otros. |
| 2 | b d a c | La estructura jerárquica ascendente está conformada de la siguiente manera: B. Gerentes de nivel alto D. Gerentes de nivel medio A. Gerentes de primera línea C. Persona sin una posición gerencial |
| 3 | c | La función administrativa control es la que permite monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de objetivo o desempeño de la organización y con base a ello se pueden tomar acciones de mejora. Las demás opciones son las otras funciones de la administración en las cuales se realiza actividades distintas a la mencionada. |
| 4 | a | Cuando se describe la labor del gerente en función de las expectativas y responsabilidades, se considera que los roles gerenciales son las acciones o comportamientos específicos que muestra un gerente a la hora de actuar. |
| 5 | b | La organización es aquella que está formada por un grupo formal y coordinado de personas que se esfuerzan para cumplir con los objetivos planteados. Las opciones a y c no son correctas porque la eficiencia se enfoca en el uso de los recursos y el entorno comprende variables que influyen en la organización. |



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

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



| Autoevaluación 2 | | |
|------------------|----------------------|---|
| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
| 1 | a | La opción correcta es a debido a que los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización, mientras que los símbolos materiales en cambio son activos físicos que distinguen a la organización y el lenguaje se refiere a términos, frases y significados que son específicos para una organización. |
| 2 | 1d 2a 3b 4c | Cuando la dimensión de la cultura se orienta a la atención al detalle se espera que los empleados sean precisos, analíticos y presten atención a los detalles; cuando se orienta a los resultados se enfoca más en los fines que en los medios para lograrlos; mientras que cuando la orientación es hacia la gente se prioriza el bienestar del personal y finalmente si la orientación es hacia los equipos se enfatizará el trabajo en equipo sobre el desempeño individual. |
| 3 | c | En las organizaciones existen muchos grupos de presión, cada uno busca satisfacer sus necesidades e intereses, en el ejemplo planteado los proveedores buscarán seguir proporcionando insumos/materiales a la empresa por lo tanto persiguen el repetir negocios. |
| 4 | a | KFC reacciona a la medida tomada por McDonal's con el fin de competir, por lo tanto, la opción correcta es a. No puede ser b ni c porque en el ejemplo propuesto no se habla de uso de tecnología ni de reglamentos o regulaciones. |
| 5 | b | El banco el prestador al utilizar indicadores se está orientando hacia los resultados porque mide y evalúa el cumplimiento de objetivos por lo tanto la opción correcta es el literal b. No puede ser correctas las respuesta a y c porque en el enunciado no se menciona acciones de atención a detalles y que contribuyan a la estabilidad. |

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

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

Autoevaluación 2

| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
|----------|----------------|--|
| 6 | c | La respuesta correcta es la opción c debido a que la importación implica la compra de productos en el exterior para venderlos en el país local. Las opciones a y b no son correctas porque la exportación es lo contrario de la importación es decir elaborar o producir bienes en un país y venderlo en el exterior y las franquicias consisten en otorgar el derecho de uso de una marca. |
| 7 | 1c 2b 3a | Los gerentes al optar por una postura geocéntrica se enfocan en emplear los mejores métodos y prácticas sin importar su procedencia, puede ser de cualquier país; en cambio si optan por una postura policéntrica tienen la visión de que las mejores prácticas y métodos están en el exterior (país huésped); mientras que, si eligen una actitud etnocéntrica, consideran que las mejores prácticas y métodos de trabajo son los del país de origen. |
| 8 | c | La respuesta correcta es el literal c porque la UTPL se está anticipando a los hechos, antes de que los docentes empiecen a ejercer sus actividades reciben capacitación para estar preparados. |
| 9 | b | Cuando en una organización se modifica las variables estructurales como diseño de puestos de trabajo y empoderamiento de los trabajadores nos estamos refiriendo a un cambio de estructura por lo tanto la opción correcta es el literal b. El literal a se refiere a la actitud y comportamientos de las personas y la opción c en cambio a la forma de cómo se realiza el trabajo y uso de equipos. |
| 10 | b | En el enunciado la empresa ABC involucra a todo el personal en la toma de decisiones por lo tanto todos participan y por ello la opción correcta es la opción b. |





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

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



| Autoevaluación 3 | | |
|------------------|-----------|--|
| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
| 8 | b | La opción b refleja la actividad económica que realiza el banco, por lo tanto expresa la razón de ser de la institución, es decir lo que hace o a qué se dedica. |
| 9 | c | La estrategia de integración vertical hacia atrás, se da cuando la empresa se convierte en su propio proveedor, en el ejemplo propuesto la empresa tendrá su propia fuente de materia prima; por ende, la opción correcta es la C. |
| 10 | b | La estrategia de estabilidad se da cuando la empresa se apega a su actividad actual, es decir se mantiene con los mismos clientes y segmento de mercado. En cambio, la estrategia de renovación se enfoca en solucionar un desempeño decadente mientras que la estrategia de crecimiento busca que la empresa aumente su participación en el mercado e incremente el número de clientes. |

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



| Autoevaluación 4 | | |
|------------------|-----------|---|
| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
| 1 | a, b, d | Los elementos de la estructura organizacional son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización. |
| 2 | b | Con la función organización se distribuye y estructura el trabajo para cumplir con los objetivos de la empresa. |
| 3 | b | La departamentalización por procesos presenta mayor eficiencia en el flujo de las actividades laborales ya que existe mayor especialización y los involucrados conocen claramente el secuencia de actividades que deben realizar para cumplir con el proceso. |
| 4 | b | En la ilustración se muestra los diferentes procesos de la elaboración de muebles en el que cada gerente se responsabiliza de un solo proceso. |
| 5 | b | Cuando se descentraliza se delega autoridad a los empleados para la toma de decisiones con el fin de agilizar los procesos, en el ejemplo se ha establecido niveles de decisión para atender de forma inmediata tareas rutinarias. |
| 6 | b,c y f | La organización orgánica es una entidad abierta que está dispuesta a aprender; se caracteriza por contar con un equipo multijerárquico, en donde existe libre flujo de información y un proceso de decisiones descentralizado. |
| 7 | a | La característica de los equipos relacionada con el desarrollo de las habilidades importantes es que los integrantes de los equipos comparten habilidades técnicas e interpersonales para lograr los objetivos, las dos opciones restantes no se pertenecen al desarrollo de habilidades. |
| 8 | a | Cuando se forman los grupos como punto de partida deben establecer el objetivo o el propósito por el cual se crean, esto les dará el horizonte para su accionar. |

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



| Autoevaluación 4 | | |
|------------------|-----------|--|
| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
| 9 | b | La etapa tormenta se caracteriza por la existencia de conflicto de intereses de los integrantes del grupo, es una etapa necesaria para exponer los diferentes puntos de vista y luego poder llegar a acuerdos. |
| 10 | c | Como su nombre lo dice la etapa de disolución consiste en la desintegración del grupo, llegando al final. |

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



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

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



| Autoevaluación 5 | | |
|------------------|-----------|---|
| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
| 10 | a | El líder transaccional intercambia recompensa por productividad, en tanto que un líder transformacional inspira a sus seguidores y el visionario crea una visión realista del futuro. |

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



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

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



| Autoevaluación 6 | | |
|------------------|-----------|---|
| Pregunta | Respuesta | Retroalimentación |
| 9 | c | Se puede retroalimentar después de que hayan sucedido los hechos, una vez concluida la actividad se propone y ejecuta acciones para corregir o mejorar. |
| 10 | c | Los indicadores (porcentajes) y presupuestos contienen información financiera de la organización que sirve para realizar los análisis en el ámbito económico (financiero) y tomar decisiones. |

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



8. Glosario

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

Administración: Coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficaz y eficiente.

Administración estratégica: Lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones.

Agente de cambio: Alguien que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de manejar el proceso de cambio.

Benchmarking: Búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores, que les permita lograr un desempeño superior.

Calidad: Capacidad de un producto o servicio para realizar de manera confiable lo que supone debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente.

Comportamiento: Acciones realizadas por las personas.

Comunicación: Transferencia y comprensión de significados.

Desempeño: El resultado final de una actividad.

Dirigir: Función administrativa que involucra trabajar y a través de las personas lograr los objetivos organizacionales.

Eficacia: Hacer lo correcto.

Eficiencia: Lograr los mejores resultados optimizando los recursos.

Empoderamiento de los empleados: Otorgar a los empleados más autoridades (poder) para tomar decisiones.



Gerente: Alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa.

[Índice](#)

Grupo: Dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y que se reúnen para lograr metas específicas.

[Preliminares](#)

Holgazanería social: Tendencia de las personas a esforzarse menos cuando trabajan con otros individuos que cuando lo hacen por sí solas.

[Primer bimestre](#)

Innovación: Convertir ideas creativas en productos o métodos de trabajo útiles.

[Segundo bimestre](#)

Jerga: Terminología especializada o lenguaje técnico específico que utilizan los miembros de un grupo para comunicarse entre sí.

[Solucionario](#)

Liderazgo: Proceso de influir en un grupo para que alcance sus metas.

[Glosario](#)

Locus de control: Atributo de la personalidad que mide el grado en que los individuos consideran tener control de su propio destino.

[Referencias bibliográficas](#)

Misión: El propósito de una organización.

[Anexos](#)

Motivación: Proceso que incide en la energía dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta.

Normas: Expectativas o estándares aceptados y compartidos por los miembros de un grupo.

Organización (empresa): Conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico.



Organizar: Función administrativa que implica disponer y estructurar el trabajo para lograr las metas organizacionales.

[Índice](#)

Planeación: Función administrativa que involucra la definición de metas, el establecimiento de estrategias para lograrlas y el desarrollo de los planes para integrar y coordinar las actividades.

[Preliminares](#)

Planes: Documentos en los que se especifica cómo se lograrán las metas.

[Primer bimestre](#)

Problema: Obstáculo que dificulta el logro de un objetivo o un propósito que se quiere alcanzar.

[Segundo bimestre](#)

Regla: Aseveración explícita que indica a los gerentes qué se puede o no se puede hacer.

[Solucionario](#)

Resiliencia: Capacidad del individuo para sobreponerse a la adversidad y convertirla en oportunidad.

[Glosario](#)

Responsabilidad: Obligación o expectativa de desempeñar cualquier obligación asignada.

[Referencias bibliográficas](#)

Retroalimentación: Grado en que la ejecución de las actividades laborales requeridas por el puesto permite en que el individuo tenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

[Anexos](#)

Sistema: Conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado.

Sustentabilidad: Capacidad que tienen las organizaciones para lograr sus objetivos empresariales y aumentar su valor para los accionistas en el largo plazo, integrando las oportunidades económicas, ambientales y sociales en sus estrategias de negocios.



Valor: Características, rasgos y atributos del desempeño, así como cualquier otro aspecto de los bienes y servicios, que hacen que los clientes estén dispuestos a ceder sus recursos.

Ventaja Competitiva: Aquello que distingue a una organización respecto de todas las demás; su sello distintivo.

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



9. Referencias bibliográficas

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

Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. México: Andrade.

Bueno, A., y Kerber, K. (2010). Intervention and organizational change: Building organizational change capacity. *EBS Review*, 9-21.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Crece Negocios. (21 de Junio de 2014). *Crece negocios*. Obtenido de Crece Negocios: <https://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

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

Martinez, E., Carrasco, C., y Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin . *Journal of Management and economics for Iberoamerica*, 88-98.

Martínez, V. (2016). *Administración: de lo simple a lo complejo*. Buen Aires: Pluma Digital Ediciones.

Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Education.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Pearson Prentice Hall Hispanoamerica.

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

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



Robbins, S., y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall.

[Índice](#)

Santaella, M. (2006). La evaluación de la creatividad. *Redalyc*, 89 - 106.

[Preliminares](#)

Thompson, I. (07 de Octubre de 2017). *Promonegocios*. Obtenido de Thompson (2007), la organización se analiza como 1) como entidad y 2) como actividad, la primera: Una organización: <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>

[Primer bimestre](#)

Weihrich, H., Canniece, M., y Koontz, H. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: Mc Graw Hill Education.

[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)[Anexos](#)



10. Anexos

Anexo Nro. 1 Prestaciones tradicionales y novedosas

Distintas empresas de Estados Unidos ofrecen las siguientes prestaciones, tradicionales y novedosas. Clasifíquelas por orden, colocando al principio de la lista aquellas que podrían ser más motivadoras para usted. Ahora fíjese en las cinco primeras que haya elegido.

Una vez que ya identificó las 5 primeras, reflexione y responda ¿Cómo supone que las clasificaría dentro de 10 años? ¿Por qué?

| Horario flexible | Reparto de utilidades | Colegiatura de universidad para los hijos |
|-----------------------------------|---|--|
| Telecomunicación | Plan para comprar acciones | Regalo anual por cumpleaños |
| Seguro odontológico | Capacidad para acumular millas por pasajero frecuente | Cursos no relacionados con el trabajo |
| Reembolso de colegiatura | Mascotas en el trabajo | Equipo deportivo patrocinado por la compañía |
| Plan de regalos equivalentes | Programa de administración | Uniforme gratis |
| Seguro para la vista | Siesta diaria | Vales por transporte |
| Gimnasio | Botanas o golosinas gratis | Días de campo y fiestas familiares |
| Seguro de vida | Bono de fin de año | Servicios de referencia de cuidadores de niños y personas mayores. |
| Guardería interna | Ayuda para ropa | Prestaciones para parejas domésticas no casadas. |
| Programa de ayuda para empleados | Plan flexible de gastos | Cafetería subsidiaria |
| Servicio de lavandería-tintorería | Comida gratis | Vacaciones pagadas |
| Auto de la empresa | Plan de jubilación | Permiso por enfermedad con goce de sueldo |

Fuente: Robbins S, Decenzo D (2002).

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

Anexo Nro. 2 Formato de planificación.

| Objetivo | Estrategias | Actividades | Indicadores | Responsable | Tiempo de ejecución | Medios de verificación | Costo/ presupuesto | Observaciones |
|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|------------------------|--------------------|---------------|
| | | | | | | | | |

Índice

Preliminares

Primer bimestre

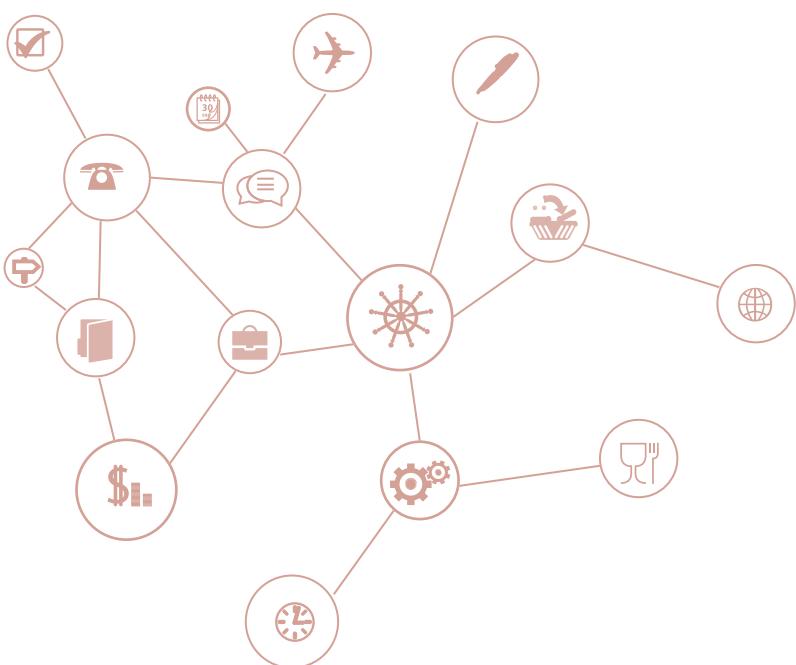
Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Anexos



[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

[Anexos](#)

ISBN-13: 978-9942-25-511-2



9 789942 255112