



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Modalidad Abierta y a Distancia



Dirección y Gestión de Empresas

Guía didáctica



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

Dirección y Gestión de Empresas

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Logística y Transporte	V

Autor:

Valverde Jaramillo Jackson Guillermo



GSTR_3000

Asesoría virtual
www.utpl.edu.ec

Dirección y Gestión de Empresas

Guía didáctica

Valverde Jaramillo Jackson Guillermo

Universidad Técnica Particular de Loja



4.0, CC BY-NY-SA

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojainfo@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-279-4



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>

28 de septiembre, 2021

Índice

1. Datos de información.....	8
1.1. Presentación de la asignatura.....	8
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3. Competencias específicas de la carrera	8
1.4. Problemática que aborda la asignatura.....	9
2. Metodología de aprendizaje.....	9
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	10
 Primer bimestre	 10
Resultado de aprendizaje 1	10
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	10
 Semana 1	 11
 Unidad 1. Introducción al concepto de administración	 11
1.1. Origen y evolución de la administración y de la gestión.....	11
1.2. Administración, concepto e importancia.....	14
1.3. Principios de administración.....	15
Actividades de aprendizaje recomendadas	16
Autoevaluación 1	18
 Semana 2	 20
 Unidad 2. Modelos y enfoques de administración y gestión	 20
2.1. Modelos y enfoques de administración y gestión	20
Actividades de aprendizaje recomendadas	23
Autoevaluación 2	24
 Semana 3	 26
 Unidad 3. La empresa y el proceso administrativo	 26
3.1. La empresa	26
3.2. Clasificación de las empresas	26
3.3. Recursos	27
3.4. Proceso administrativo.....	27
Autoevaluación 3	29

Semana 4	30
Unidad 4. Planeación	30
4.1. Concepto e importancia de la planeación	30
4.2. Tipos de planeación	31
4.3. Elementos del plan estratégico	32
Autoevaluación 4	34
Semana 5	36
Unidad 5. Organización	36
5.1. Concepto e importancia de la organización	36
5.2. El proceso de organización	37
Autoevaluación 5	39
Semana 6	41
Unidad 6. Dirección, liderazgo e integración	41
6.1. La dirección y su importancia	41
6.2. El proceso de dirección.....	41
6.3. La integración y su importancia	42
6.4. La motivación	43
6.5. Comunicación y sus tipos.....	43
6.6. Liderazgo	44
Autoevaluación 6	45
Semana 7	47
Unidad 7. Evaluación y control de gestión	47
7.1. El control y su importancia	47
7.2. El proceso de control	48
7.3. Indicadores	49
7.4. Técnicas de control	49
Autoevaluación 7	50
Semana 8	52

Segundo bimestre	53
Resultado de aprendizaje 1	53
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje	53
Semana 9	53
Unidad 8. Áreas funcionales	53
8.1. Gestión de las áreas funcionales	53
8.2. ¿Qué son áreas funcionales de una empresa?.....	54
8.3. ¿Cuáles son las áreas funcionales de la empresa?	55
Actividades de aprendizaje recomendadas	56
Autoevaluación 8	58
Semana 10	60
Unidad 9. Gestión del talento. Capital humano, recursos humanos	60
9.1. Capital Humano.....	60
9.2. Administración por competencias	61
9.3. Reclutamiento y selección.....	61
9.4. Sistemas de compensaciones	62
9.5. Desarrollo organizacional	63
Autoevaluación 9	64
Semana 11	66
Unidad 10. Gestión de finanzas	66
10.1.Función de inversión	66
10.2.Función de financiamiento	66
10.3.Tesorería	67
10.4.Sistema contable.....	67
Autoevaluación 10	68
Semana 12	70
Unidad 11. Gestión de operaciones. Gestión de producción	70
11.1.Logística y distribución.....	71
11.2.Planta productiva	71
11.3.Proceso productivo	71
11.4.Logística del servicio	71
Autoevaluación 11	73

Semana 13	75
Unidad 12. Gestión de mercadotecnia	75
12.1. ¿Qué entendemos por la función organizacional de mercadotecnia?	75
12.2. Sistema de información comercial	76
12.3. Publicidad y promoción	76
12.4. Proceso de ventas	77
12.5. Sistema de ventas	77
Autoevaluación 12	78
Semana 14	80
Unidad 13. Ética y responsabilidad social en la gestión	80
13.1. Ética en el trabajo	80
13.2. Ética en la empresa	81
13.3. Ética en la gestión	82
13.4. Responsabilidad social corporativa	82
Autoevaluación 13	84
Semana 15	86
Unidad 14. Riesgos empresariales	86
14.1. ¿Qué es el riesgo?	86
14.2. ¿Qué es la gestión de riesgos?	87
14.3. Etapas del proceso de gestión de riesgos	87
Autoevaluación 14	88
Semana 16	90
4. Solucionario	91
5. Referencias bibliográficas	105



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

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

1.3. Competencias específicas de la carrera

- Resuelve problemas de ingeniería en logística y transporte

1.4. Problemática que aborda la asignatura

Los modelos empresariales son de vital importancia en la vida de las empresas, la gestión que se realice con ellos determina el éxito o fracaso de las organizaciones, los modelos de gestión están íntimamente ligados a cultura organizacional es por ello, que el desarrollo de la asignatura se enfoca en la siguiente problemática:

- Escasa gestión de modelos empresariales y de negocio, enfocados en emprendimiento, cultura y estructura organizacional, valor agregado, calidad, innovación, tecnología y responsabilidad social.



2. Metodología de aprendizaje

La metodología de enseñanza en la modalidad a distancia presenta sus particularidades y el principal requisito es que el alumno siga un proceso de autoaprendizaje, el cual se logra al confrontar situaciones en las que el estudiante tiene que aplicar nuevos conocimientos para tomar decisiones y resolver problemas desde una perspectiva reflexiva.

En el desarrollo de la asignatura Dirección y Gestión de Empresas, se utilizará la metodología basada en problemas y casos, debido a que se orientará al alumno a través de casos de estudio, lo que le permitirá relacione la teoría con la realidad empresarial y comprenda el uso y aplicación de los modelos administrativos, el proceso administrativo y como su influencia en las áreas funcionales de la empresa para entender y realizar proyectos de distintos tipos de empresas de transporte.

En el primer bimestre se estudia, los modelos administrativos que se han desarrollado a lo largo del tiempo incluyendo los modelos que se usan en la actualidad y el proceso administrativo. En el segundo bimestre se revisa lo relacionado a las áreas funcionales de la empresa, así como la responsabilidad social y su gestión y los riesgos empresariales.

En los dos bimestres se han desarrollado actividades recomendadas para incorporar la práctica en la asignatura.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Desarrolla planes organizacionales de empresas.

Este resultado permite al estudiante tener un conocimiento inicial de los orígenes y evolución de la administración y de la gestión, así como los distintos modelos y enfoques administrativos y el proceso administrativo.

El estudiante al analizar todo el proceso administrativo podrá comprender la importancia que tiene la administración y gestión empresarial, siendo un pilar de la economía de los países y el desarrollo de las naciones a través de la empresa como pieza clave para el crecimiento de un país.

Con este amplio aprendizaje el alumno podrá analizar los diversos escenarios dentro de la praxis profesional para entender los modelos administrativos, el proceso administrativo y su aplicación en la organización, así como la labor de las áreas funcionales para trabajar de forma eficiente y buscar los objetivos organizacionales.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Estimado estudiante, para iniciar el estudio de esta unidad es importante revisar varios conceptos que permitan comprender la importancia de la administración, desde su conceptualización, antecedentes y principios, con el objeto de consolidar sus conocimientos con respecto a este tema. Para alcanzar el resultado de aprendizaje propuesta se explicará con ejemplos los principios administrativos, y su aplicación en las organizaciones.



Semana 1

Apreciados estudiantes, para iniciar con el estudio de esta unidad abordaremos de forma clara el proceso evolutivo de la administración y gestión desde sus orígenes hasta las más recientes tendencias aplicadas al interior de las organizaciones, luego abordaremos el concepto de las mismas, para inmediatamente comprender los principios administrativos que servirán de sustento para entender y llevar a cabo el proceso administrativo, tema fundamental en el estudio de esta asignatura. Sírvase revisar el texto básico *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, de Lourdes Münch Galindo, en el capítulo 1: administración y Gestión. **¡Empecemos!**

Unidad 1. Introducción al concepto de administración

1.1. Origen y evolución de la administración y de la gestión

Estimado estudiante, dado que la evolución de la administración se puede observar en tres etapas, revisaremos el nacimiento de la disciplina administrativa en la antigüedad, Mesopotamia, Egipto, India y China; la administración en la Edad Media, la Edad Moderna, la Revolución industrial y la administración en el siglo XXI.

A pesar de que es muy difícil de establecer con exactitud los orígenes de la administración y gestión, se tiene conocimiento sobre las condiciones de vida de los primeros hombres, esto permite conjeturar que, debido a las necesidades prácticas para sobrevivir en un medio hostil, actividades como la caza, la alimentación o la construcción de comunidades, necesitaron de organización, planeación de estrategias, organización jerárquica o colaborativas entre los individuos de sus grupos, lo cual les permitía alimentarse o realizar actividades de cultivo, cosecha, o sembrado, entre otras. Estas necesidades fueron cambiando con las épocas hasta hacerse cada vez más complejas por lo cual se requiere métodos de organización más complejos que pudieran responder a necesidades más crecientes.

Le debo indicar estimado estudiante que, en tiempos antiguos, el hombre primitivo planificaba la cacería con sus semejantes y para ello era necesario establecer tareas y trazar estrategias de ataque que lo obligaban a organizar

y planificar determinadas actividades que eran de vital importancia para la supervivencia en ambientes hostiles, sin embargo, existe un hecho histórico que cambió la mentalidad del hombre primitivo, la escritura, ella, posibilitó el registro de múltiples actividades entre esas las de tipo comercial.

Como ya había indicado en párrafos anteriores, se puede distinguir una segunda etapa del origen de la Administración, con el desarrollo de las grandes ciudades ameritaba que existan procesos de planificación y organización.

La civilización mesopotámica ya tenía importante actividad comercial con muchas otras culturas, estas actividades de mercado propiciaron las primeras manifestaciones de carácter monetario, incluso algunas, se conservan en la actualidad como la institución bancaria, el pago de rédito por dinero prestado, entre otros.

En lo que corresponde al antiguo Egipto, se debe aludir a los enormes esfuerzos de proyección compleja y organizadas que demuestran la construcción de los grandes edificios de esta civilización, en ellos se denota, la capacidad de planificación, la organización social y gubernamental, y la jerarquización de su sociedad. Otro aspecto clave de esta civilización es la escritura, porque a través de ella se observa los procesos de planificación, organización, ejecución, control y la jerarquización que tenían muchos de sus proyectos.

En lo referente a la civilización india, es fundamental destacar la jerarquía social que tenía establecida y los dos códigos o manuales administrativos el código de Manu y el Arthashastra de Kautilya. El Código de Manu reconoce una de las más antiguas recopilaciones de jurisprudencia y de las instituciones, muestra la organización jerárquica de las clases sociales en la India; Así también, el Arthashastra, es el más importante tratado de administración general escrito por Kautilya un economista y filósofo que se dedicó a crear un sistema administrativo riguroso y funcional.

En la civilización, China, similar que en la India, se puede apreciar figuras destacadas del pensamiento administrativo antiguo como Confucio, para quien la filosofía, la política, y la religión estaban íntimamente ligadas, y sobre todo su filosofía, hace referencia al cultivo de las relaciones entre personas, y la preponderancia del grupo sobre el individuo, estos principios hacen notar de los chinos se interesaron en construir un sistema de pensamiento para organizar su sociedad y su gobierno.

Otra civilización que hay que es importante de mencionar es la Romana, donde se aplicaron conceptos de organización que significó el éxito del imperio romano. La forma de organización de su gobierno es una clara muestra de la Administración, los Custores, ediles y pretores encargados de la justicia, muestran una forma de organización.

En la edad media, la aparición del feudalismo, muestra formas de administración, el señor feudal tenía poder, administraba justicia, recogía impuestos, imprimía moneda, entre otras labores. Se debe indicar que en este sistema los campesinos era un elemento esencial de la población, algunos a los que se llamaba llanos, eran libres, mientras que los ciervos se conocían a los que dependían del señor feudal. Este sistema se caracterizó por ser una forma de gobierno descentralizado a diferencia del gobierno griego o el imperio romano.

Como se puede apreciar, la administración se desarrollaba en forma muy lenta hasta el siglo XX, y fue desde este momento que se pueden percibir etapas notables del desarrollo de la administración.

Para explicar un poco mejor estos avances es necesario hacer referencia a que la sociedad funcionaba de manera muy distinta a la actual y el modo de producción y de comercio estaban basadas en talleres artesanales pequeños, los profesionales como médicos y abogados trabajaban de forma independiente y organizaciones escasas e igualmente pequeñas.

Según Girón (2015), la revolución industrial se caracterizó por la aparición de inventos y descubrimientos, tales como la máquina de vapor, desde allí vienen los grandes cambios de los modelos de producción y las organizaciones sociales. Con estos nuevos inventos comenzó la industrialización y fue desapareciendo los talleres artesanos, centralizándose en la producción, dando origen al sistema de fábricas y maquinas en serie.

Estos cambios, obligaron a nuevas formas de administración, promovidas por las transformaciones sociales, culturales y económicas. Las nuevas formas de producción alentaron el perfeccionamiento y construcción de herramientas y métodos que buscaban incrementar la eficiencia y desarrollar nuevos productos que puedan satisfacer las necesidades de la sociedad.

Ya hablando de la administración en el siglo XX, se puede manifestar que han surgido distintos enfoques, los mismos tratan de explicar, comprender, describir y hasta predecir el comportamiento que tienen las empresas u organizaciones.

La administración en el siglo XX se caracteriza por su desarrollo tecnológico e industrial, y, además, se pasa de la administración empírica al estudio de las distintas facetas y manifestaciones de la administración. El primero en hacer énfasis en el estudio de la administración como ciencia es Frederick Taylor, por ello se le denomina administración científica, y luego varios otros estudiosos de la ciencia administrativa realizan diversos estudios que permiten generar enfoques para lograr eficiencia en las organizaciones.

La administración del siglo XXI presenta tiene como principal característica la tecnología, y sus avances vertiginosos, y para ello se deben diseñar herramientas que permitan una mejor comprensión del medio empresarial, entre los principales retos que deberá afrontar la administración está la globalización, la automatización de los procesos, la preservación de los recursos naturales, la nueva visión de los recursos humanos, el *bechmarking* que es cada vez más constante, el desarrollo organizacional, la auditoría administrativa, entre otros.

Estimado estudiante para tener una idea global del origen y evolución de la administración y gestión, es importante que revise la figura 1.1. Origen y desarrollo de la administración, del libro base, aquí se observa las diferentes etapas del desarrollo de la administración y gestión.

1.2. Administración, concepto e importancia

La administración es definida de muchas maneras, para algunos autores, es una ciencia social, una disciplina, un arte entre otras, sin embargo, si significado data del latín, *administratione*, que significa acción de administrar, pero se compone de *ad* y *ministrate*, que en conjunto significa servir, o implícitamente actividad cooperativa con intención de servir.

Algunas de las definiciones más importantes son:

Administrar es prever, organizar, mandar coordinar y controlar (Fayol, 1916).

Para Chiavenato (2017), administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Estas son algunas definiciones, pero en el libro base se hace un análisis de los elementos que son trascendentes para entender el concepto de Administración, estimado estudiante, es necesario que se tome en cuenta dicho análisis a fin de que se forje un concepto propio de esta ciencia, lo invito a revisar este apartado.

Una vez que hemos comprendido el concepto de administración, se puede establecer que su importancia radica es que una ciencia es una capaz de hacer que los recursos sean productivos, además, busca el logro de objetivos por medio de las personas, a través de la coordinación de recursos humanos, materiales y financieros, para el logro efectivo y eficientes de los objetivos organizacionales buscando siempre la mejora continua.

1.3. Principios de administración

Henry Fayol, explicaba que los administradores desarrollan 5 funciones básicas; planeación, organización, comando, coordinación y control; con el desarrollo de la administración hoy en día se habla del proceso administrativo, que es el que desarrolla toda organización a través de la planeación, organización, integración, dirección y control.

Figura 1.
El proceso administrativo



Nota. Tomado de Universidad de Guanajuato.



Apreciado estudiante, para un mejor entendimiento de las características de cada parte del proceso administrativo por favor remítase al libro base específicamente a la figura 1.4. Principios de administración, se puede observar algunas características de este proceso, el cual es de vital importancia para el entendimiento de la asignatura.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Una vez que hemos revisados los contenidos de esta primera unidad, es hora de desarrollar las siguientes actividades recomendadas que tiene relación con los estudiado, esto reforzará su entendimiento de esta unidad.

- Revise los contenidos de la unidad 1.
- Realice un cuadro explicativo de cada una de las etapas de la evolución de la Administración.

Realizar la pregunta 3 del libro base, para ello:

- Haga una investigación bibliográfica de la definición de la Administración, por lo menos de 5 autores.
- Realice un cuadro donde se pueda exponer el concepto y le nombre del autor.
- Finalmente, encuentre aspectos en común de los conceptos investigados
- Realice una definición propia utilizando los aspectos en común de los conceptos.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Para reforzar sus conocimientos le invito a participar en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 1

En los siguientes enunciados, seleccione una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa:

1. () Taylor realizó grandes aportaciones para la administración científica y la ingeniería industrial.
2. () La principal característica de la administración en la época colonial era el estado teocrático con administración centralizada y la creación de la numeración vigesimal.
3. () En la época clásica los obrajes se dividían en dos clases: abiertos y cerrados.
4. () Durante el siglo XVI proliferaron las haciendas, que eran unidades de producción basadas en los latifundios y el sistema de control de los trabajadores.
5. () El siglo XX se caracterizó por grandes avances tecnológicos: automatización de los procesos, tecnologías de información y su utilización en las empresas.
6. () La administración es la estructura en que se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.
7. () La administración es el proceso de coordinación de recursos para lograr la máxima productividad, calidad, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de la empresa.
8. () La eficiencia consiste en lograr los objetivos en términos de cantidad y tiempo.
9. () El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.

10. () La competitividad y el éxito en la consecución de los objetivos de una empresa no requieren del proceso administrativo.

[Ir al solucionario](#)



En la primera unidad se ha revisado la evolución de la administración a lo largo del tiempo y el concepto de lo que esta ciencia significa, es hora de explicar el nacimiento de las escuelas administrativas, sus diferentes enfoques; y, finalmente las tendencias actuales de la administración con sus características más importantes y su aplicabilidad empresarial.

Unidad 2. Modelos y enfoques de administración y gestión

2.1. Modelos y enfoques de administración y gestión

Para comprender las escuelas administrativas es necesario explicar en general, la ciencia administrativa se basa en conceptos universales que son aceptados y usados, estos conceptos al ser aplicados sirven para alcanzar los objetivos empresariales. Cada una de las escuelas de la administración, jerarquiza, organiza, resalta y ve estos conceptos de forma distinta; a partir de esto se crean vías de acción que hacen ver una escuela distinta de la otra.

2.1.1. La administración científica

Para Reyes Ponce (2004):

Deben considerarse como escuelas de administración científica aquellos grupos de autores que (...) sustentan criterios semejantes, no tanto en lo que respecta a hechos administrativos, que todos aceptan, sino más bien en cuanto a su ordenamiento, al énfasis en determinados aspectos, su importancia y las consecuencias que de todo esto se derivan (p. 106).

Este enfoque de la administración tiene su base fundamental en la observación sistemática de hechos de la producción y el estudio de los métodos de trabajo para la maximización de la productividad y generar rentabilidad, a los dueños de los medios de producción que pretendían la acumulación de capital.

2.1.2. Enfoque clásico

El enfoque clásico de la administración también llamado enfoque Fayolista en honor a Henry Fayol hace énfasis en que las empresas deben definir la estructura de las mismas, ya que esta garantiza la eficiencia de todas las áreas involucradas, y por ellos sus estudios abarcan todas las áreas de la empresa.

Otra característica de este enfoque y que se utiliza incluso hasta la actualidad es el llamado proceso administrativo que según Fayol consistía en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, este proceso nació de las investigaciones de Fayol y de la práctica administrativa. Las áreas funcionales de la empresa, los niveles jerárquicos de la organización y la definición y diseño de los perfiles administrativos, así como la universalidad de la administración son aportes de Fayol.



Otro aporte muy importante es los 14 principios de Fayol, los cuales estaban basados en los estudios de las funciones de la empresa, para entender estos 14 principios, es necesario que por favor revise la figura 2.3 del libro base referente a Principios de administración de Fayol, aquí podrá identificar cada uno de ellos.

2.1.3. Enfoque Humano-relacionismo

Este enfoque también se lo denomina enfoque de las relaciones humanas o corriente humanista de la Administración, debido a que su principal objetivo era el estudio del individuo. Este enfoque surge debido a que se habían agotado esfuerzos por profundizar en el estudio de métodos o procedimientos para hacer más eficiente a las empresas, sin tomar en cuenta aspectos como las prestaciones laborales o la Psicología o Sociología, aspectos del comportamiento humano.

Este enfoque hace énfasis fundamental en el estudio del comportamiento de los grupos humanos que sirven para lograr los objetivos organizacionales, además, se puede establecer la importancia de los grupos internos de trabajo de la organización.

2.1.4. Enfoque neohumano-relacionismo

Este enfoque se considera una continuación del enfoque de las relaciones humanas, ya que hace énfasis al comportamiento humano, y

su estudio en de forma individual, es decir se presta atención al análisis del comportamiento de las personas basándose en la motivación para encontrar productividad en las organizaciones. Según este enfoque mediante la motivación el administrador logra que los integrantes de la organización se sientan satisfechos en sus labores y puedan alcanzar los objetivos de la organización.

2.1.5. Enfoque neoclásico o ecléctico

La teoría neoclásica es una actualización del trabajo realizado por la teoría clásica, puesto que retoma aspectos de la teoría clásica y los reestructura de acuerdo a la época actual (Chiavenato I. , 2007).

En este enfoque se han reutilizado los principios de los autores del enfoque clásico pero los autores del enfoque neoclásico utilizan estos principios para instaurar normas de comportamiento administrativo.

Los autores neoclásicos eran eclécticos, es decir que agruparon lo más importante de algunas teorías como la clásica, humanista entre otras, para buscar el análisis adecuado de las organizaciones. Algunas características de esta teoría son el énfasis en la práctica administrativa, la reafirmación de los postulados clásicos haciendo énfasis en los principios generales de la administración, y en los objetivos y resultados.



Estimado estudiante para afianzar los conocimientos de este importante enfoque lo invito a revisar el siguiente REA, sobre el [enfoque Neoclásico](#) el mismo ayudará a que usted pueda entender este enfoque desde una perspectiva histórica identificando sus principales características y su impacto económico, social y político, además de su influencia en gestión pública.

¿Qué tal le pareció este recurso? Muy interesante verdad, como vimos en este caso, el enfoque neoclásico plantea a los directivos la evaluación de resultados y entrega de recompensas, algo que hasta este momento no se había podido plantear.

2.1.6. Enfoques de administración y gestión en el siglo XXI

Se han adoptado nuevas filosofías, se han roto paradigmas, muchas técnicas y nuevos modelos están surgiendo, que prometen cambiar

modernizar la administración tanto pública como privada. La época de la comunicación nos permite en la actualidad ser más certeros en la solución de problemas que antes eran difíciles de entender (Melgar Callejas, 2018).

Por lo indicado se han proliferado nuevos enfoques de la administración que se orientan en el servicio al cliente y la calidad, en base a perfeccionamiento continuo, relación entre personas, autodisciplina, y comunicación efectiva, buscando ventaja competitiva en la cadena de valor. Estos en su mayoría, buscan que las empresas puedan adaptarse al medio cada vez más cambiante y competitivo.



En el texto básico podemos encontrar algunos modelos administrativos que servirán para explicar algunas otras escuelas administrativas, por favor estimado estudiante es importante que las revise.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Elabora un cuadro sinóptico con las principales aportaciones de las distintas escuelas de administración, de acuerdo con lo estudiado en este capítulo, debe tomar como referencia los modelos indicados en la guía y en el texto básico.

Para realizar esta actividad:

- Revisar los contenidos del capítulo 2 del texto básico y unidad 2 de la guía didáctica
- Establecer las principales características de cada una de los modelos administrativos
- Realice un cuadro sinóptico con los principales modelos administrativos

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 2

En los siguientes enunciados, seleccione una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa:

1. () En la década de 1960 surge el desarrollo organizacional.
2. () Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades.
3. () La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional.
4. () El control total de calidad hace hincapié en aplicar el proceso de calidad solamente en el área de producción de la empresa.
5. () Bennis define el desarrollo organizacional como “un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.
6. () Fayol estableció 14 principios de administración y es representante de la escuela ecléctica.
7. () La corriente sistémica postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente.
8. () La administración por resultados es un enfoque donde los objetivos de la empresa se coordinan con los objetivos individuales.
9. () Los representantes más destacados de la escuela clásica son Frederick Winslow Taylor y Henry Gantt.

10. Relaciona las columnas. Anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

a. Charles Babbage	Enfoque y modelo del proceso administrativo.
b. Bertalanffy	Enfoque y modelo del comportamiento humano.
c. Henri Fayol	Enfoque y modelo neohumano-relacionista.
d. McGregor	Enfoque y modelo científico.
e. Elton Mayo	Enfoque y modelo estructuralista.
f. Kaufman	Enfoque y modelo matemático.
g. Renate Mayntz	Enfoque y modelo sistémico

[Ir al solucionario](#)



Semana 3

Estimado estudiante, luego de entender los distintos enfoques y modelos administrativos, es necesario que revisemos los conceptos de empresa, veremos también la clasificación de las empresas, los recursos que estas utilizan, y el proceso administrativo, con ello se da una mirada general a las organizaciones empresariales. ¡Empecemos!

Unidad 3. La empresa y el proceso administrativo

3.1. La empresa

Existen varias definiciones para entender lo que es una empresa, pero todas hacen referencia a que es un ente social y económico para lograr un objetivo, además que no podemos olvidarnos que la empresa necesita de la administración que como había indicado anteriormente está ligada al beneficio común.



Apreciado estudiante, la empresa al igual que la administración tiene un origen muy antiguo, el cual lo podemos revisar en el texto básico, en el apartado Origen y evolución histórica de la empresa.

3.2. Clasificación de las empresas

También podemos apreciar en el texto básico que existen algunas clasificaciones para las empresas. Para poder explicar la clasificación en el caso ecuatoriano se ha elaborado el siguiente recurso:

[Clasificación de las empresas.](#)

3.3. Recursos

Para que una empresa pueda alcanzar los objetivos que se ha planteado es preciso que cuente con algunos recursos o elementos que son necesarios para que se pueda dar su funcionamiento.

Se han clasificado en tangibles o físicos, intangibles o los que carecen de forma física como la reputación, tecnología, cultura; y, humanos como el conocimiento, la motivación y la comunicación.

A pesar de que esta clasificación es clara, para entender mejor los recursos de la empresa también se ha realizado otra clasificación. Humanos el personal de la empresa, financieros, propios y ajenos de carácter económico con que cuenta la empresa, materiales, o bienes tangibles de propiedad de la organización, y técnicos o tecnológicos, o herramientas que sirven de coordinación entre otros recursos.



Estimado estudiante, el libro base muestra esta clasificación de forma más detallada, le recomiendo revisar el apartado correspondiente.

3.4. Proceso administrativo

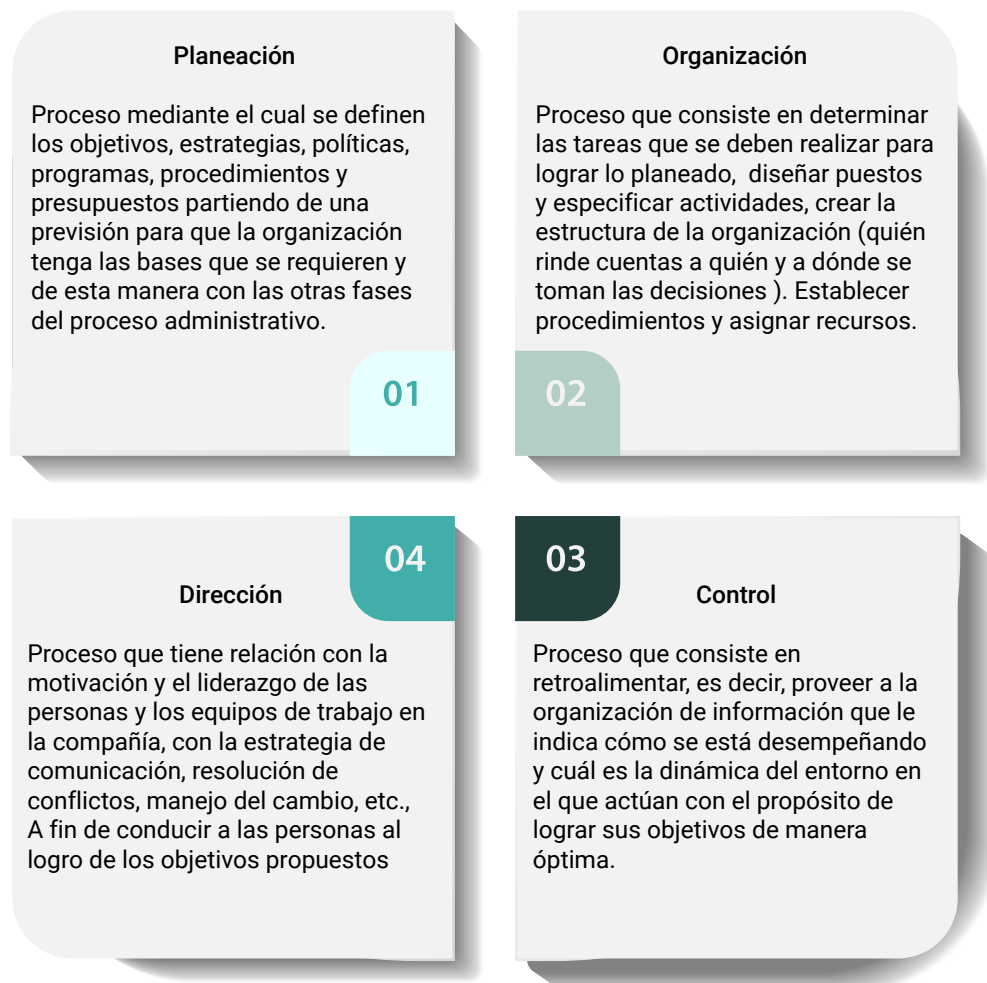
Apreciado estudiante, como ya habíamos indicado antes, Fayol en su teoría clásica de la Administración, destacó cinco funciones básicas que debía desarrollar el gerente o administrado de cualquier empresa, estas son: planeación, organización, dirección, coordinación y control; a partir de ello algunos autores han dividido a la práctica administrativa en tres, cuatro, cinco o seis etapas o pasos, pero la división en cuatro pasos es la que ha tendido mayor acogida. El proceso administrativo puede definirse como una consecución de fases o etapas sistemáticas y cíclicas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa, estas etapas son: planeación, organización, dirección y control.

3.4.1. Etapas del proceso administrativo

Las etapas del proceso administrativo, se pueden entender de la siguiente manera.

Figura 2.

Etapas del proceso administrativo



Nota. Elaboración propia

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 3

En los siguientes enunciados, seleccione una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa:

1. () Los recursos de cualquier empresa son: reputación, tecnología y cultura.
2. () Las empresas por su naturaleza se dividen en unipersonales y pluripersonales
3. () El proceso administrativo consiste en dos etapas.
4. () Las empresas por el propósito se dividen en: con fines de lucro y sin fines de lucro.
5. () El precursor del proceso administrativo fue Maslow, en su libro la teoría de la administración.
6. () La empresa como organización social con fines de lucro ubicada en plantas productivas surgió y se desarrolló durante el siglo XX.
7. () En el siglo XXI aparecen nuevas formas de empresas como las globales, automatizadas e inteligentes, y siempre orientadas hacia el cliente.
8. () Los recursos humanos se refieren a los insumos y materiales indispensables para producir un artículo.
9. () Los recursos de una empresa son el conjunto de elementos indispensables para el funcionamiento de la empresa.
10. () Las empresas por su naturaleza están divididas en industriales, comerciales y de servicio.

[Ir al solucionario](#)



En la unidad cuatro, revisaremos, lo correspondiente a la planeación, su importancia, algunos elementos de ella, como veremos esta fase del proceso administrativo permite a las organizaciones tener un horizonte claro de qué se quiere lograr, hacia donde se dirige. Dicho esto, **Revisemos lo correspondiente a la primera parte del proceso administrativo**

Unidad 4. Planeación

4.1. Concepto e importancia de la planeación

Es la primera fase del proceso administrativo, y es la base de todas las otras fases del proceso, su función fundamental es determinar misiones o propósitos y objetivos, y buscar la mejor decisión sobre las acciones necesarias para lograr estos propósitos u objetivos, este proceso requiere la toma de decisiones para elegir de algunas alternativas la más relevante para alcanzar los objetivos. Por último, reconsideraremos varias definiciones de planeación. Según Terry y Frankli (2005): “La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias a fin de realizar los objetivos organizacionales”.

La importancia de la planeación se presenta en el siguiente gráfico.

Figura 3.
Importancia de la planeación

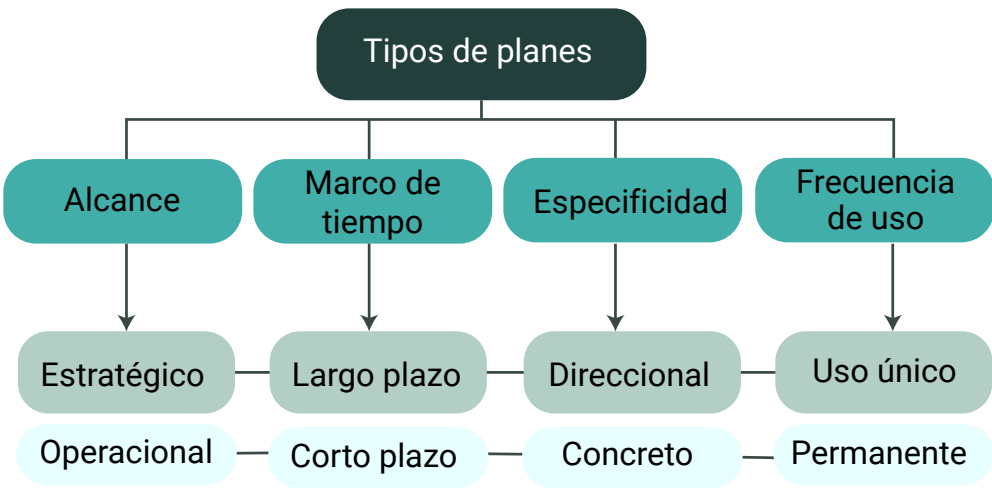


Nota. Elaboración propia

4.2. Tipos de planeación

La planeación requiere de planes los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

Figura 4.
Tipos de planes



Nota. Elaboración propia

4.3. Elementos del plan estratégico



Estimado estudiante, es importante que para una buena planeación se definan algunas herramientas fundamentales para que este proceso se lleve a cabo, las mismas se detallan a continuación, y cada una de ellas se explican en el texto básico:

- **Propósito y misión estratégicos.** - la misión o propósito identifica la función o tarea básica de una empresa.
- **Visión.** - la visión es la orientación que la alta dirección le da a la empresa; es decir, expresa cómo se quiere idealmente que sea la empresa en el futuro.
- **Premisas.** - las premisas de planeación son las condiciones previstas en que operan los planes.
- **Objetivos y metas.** - resultados deseados para los individuos, grupos u organizaciones enteras.
- **Estrategias.** - es una guía de acción para la organización y todos sus miembros.

- Reglas y Políticas. - son normas que dictan la acción o la abstracción y no permiten la excepción o la elección personal.
- Procedimientos. - establecen métodos para el manejo de actividades cotidianas.
- Programas. - son un conjunto de actividades interrelacionadas y cronológicamente ordenadas, que describen las actividades que se tienen que realizar, quiénes las van a realizar y cuándo van a terminarse.
- Presupuestos. - es un listado que detalla los recursos o dinero asignado para la realización de una actividad o un proyecto.



Estimado estudiante, como hemos visto hasta ahora, la planificación es una actividad de gran importancia para las organizaciones, por ello, es necesario que podamos entender que esta actividad es fundamental para el éxito gerencial, por ello lo invito a revisar el siguiente REA sobre la [planificación](#).
[¿Éxito Gerencial?](#)

¿Qué tal le pareció este Recurso?, es muy interesante verdad, en el podemos entender la manera en que la planificación influye en la actividad gerencial creando eficiencia y eficacia, por ello se la considera una actividad importante en el proceso administrativo.

Ahora le invito a participar en la siguiente autoevaluación, que de seguro reforzará sus conocimientos en el tema.



Autoevaluación 4

En los siguientes enunciados, seleccione una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa:

1. () El credo es el conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de los integrantes de la empresa.
2. () La misión es la definición amplia del propósito de la empresa.
3. () La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro.
4. () Los objetivos estratégicos son los resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
5. () Los programas son lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones, son guías para orientar la acción.
6. () Las políticas son cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
7. () Los programas son el conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.
8. () La misión responde a las preguntas: ¿para qué y por qué existe la empresa?
9. () Los requisitos que debe reunir una misión son: amplia, motivadora, inspiradora y alcanzable, permanente, congruente, consistente.

10. () Al diseñar estrategias es conveniente recordar que cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente. La participación y compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias es indispensable para que los miembros de la organización confíen y acepten el plan.

[Ir al solucionario](#)



Unidad 5. Organización

Apreciado estudiante, en la unidad 5, revisaremos la segunda fase el proceso administrativo, correspondiente a la organización, su importancia para las organizaciones, además, como se lleva a cabo esta fase, y algunos modelos de organización, todo esto es la base para que usted pueda entender la estructura organizacional. **¡Empecemos!**

5.1. Concepto e importancia de la organización

La organización se puede definir como determinar y clasificar actividades necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales. También se puede definir como el proceso de distribuir, que implica coordinación, disciplina y orden para estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos organizacionales. El propósito fundamental de este proceso es dividir el trabajo, asignar tareas y responsabilidades coordinar las tareas, agrupar los puestos de trabajo en unidades, establecer líneas de autoridad formales, y asignar los recursos de la organización.

La importancia de una buena estructura organizacional se puede explicar en el siguiente gráfico.

Figura 5.

Importancia de la estructura organizacional

Importancia de la estructura organizacional

01

El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa.

La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de compañía.

02

03

Es importante porque las responsabilidades estén claramente definidas.

Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

04

Nota. Elaboración propia

5.2. El proceso de organización

Los elementos clave del diseño organizacional:

La estructura organizacional, o la distribución que se hace formalmente de los puestos del trabajo de una empresa, usualmente su utiliza un organigrama para revisarla.

Especialización del trabajo, esta actividad es la división de las actividades laborales en tareas separadas, es conocida como división del trabajo

Departamentalización, que es la forma en que se agrupan los puestos de trabajo y se puede dar de muchas maneras dependiendo de la actividad de la empresa. Puede ser funcional, por procesos, por productos, geográfica entre otras.

Cadena de mando, es la autoridad formal que se establece especificando quién reporta a quien para que todos los integrantes de la organización tengan claro quién los va dirigir y a quién van a hacerlo.

Tramo de control, es el número de empleados que un gerente está en capacidad de supervisar de manera eficiente y efectiva.

Centralización y descentralización, es el grado en que las decisiones se toman en la organización.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 5

En los siguientes enunciados, seleccione una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa:

1. () El propósito de la organización es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos.
2. () Las etapas de organización son: división del trabajo y motivación.
3. () La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad.
4. () La departamentalización se logra mediante una división orgánica.
5. () La departamentalización geográfica proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente.
6. () Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales a través de la departamentalización geográfica.
7. () La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos.
8. () La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.
9. () Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de un proceso; muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente.

10. () Los organigramas por área pueden ser: generales o departamentales.

[Ir al solucionario](#)



En la unidad seis, examinaremos los conceptos de dirección, su importancia, y el proceso que implica la dirección, haciendo énfasis en el desarrollo y estudio del comportamiento humano como medio para alcanzar los objetivos empresariales. **¡Revisemos los contenidos!**

Unidad 6. Dirección, liderazgo e integración

La dirección se es la tercera etapa del proceso administrativo, y se puede explicar cómo las actividades que realizan los gerentes o directivos de las organizaciones para coordinar los elementos humanos a través del liderazgo y lograr un objetivo común.

6.1. La dirección y su importancia

La importancia de la dirección radica en que los objetivos son alcanzados por el manejo del comportamiento humano, además, esta etapa del proceso administrativo involucra a todas las áreas funcionales de las organizaciones y por ello se deben subordinar todos los demás elementos a esta función. Recordemos que una buena ejecución de las actividades incide de manera directa en los resultados empresariales.

6.2. El proceso de dirección



El texto básico nos muestra, además, el proceso de dirección, donde se pueden apreciar los elementos de toma de decisiones, motivación, comunicación y liderazgo, y en el que debemos agregar la integración, tal y como se muestra a continuación:

Figura 6.

El proceso de dirección



Nota. Proceso de dirección. Adaptado de Clavijero, 2019.

Sobre la toma de decisiones es una de las actividades fundamentales de la dirección, pero que, sin embargo, se hace por intuición o experiencia; esta actividad debe manejarse de manera técnica o un análisis científico, sin dejar de lado que en algunas circunstancias se deba utilizar el buen juicio. En nuestro libro básico podemos revisar cada parte del proceso de la toma de decisiones, le invito a revisarlo.

6.3. La integración y su importancia

En cuanto a la integración, se debe indicar que algunos autores la consideran como otra etapa del proceso administrativo, es decir se considera 5 etapas y no solo cuatro. La integración se puede entender como la actividad de elegir los recursos necesarios para poner en marcha los planes previamente establecidos en la planeación; al decir recursos se debe entender recursos materiales y humanos, siendo estos últimos los más importantes para la ejecución de los planes. El proceso de

integración comprende el reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo. La integración incluye el manejo de equipos de trabajo, actividad fundamental en las organizaciones.

6.4. La motivación

Otra parte del proceso de dirección es la motivación, esta es una actividad compleja. Consiste en lograr que las personas ejecuten su trabajo con responsabilidad, agrado, compromiso, de acuerdo con los estándares planteados para lograr los objetivos propuestos. Para desarrollar una estrategia de motivación es necesario tener en cuenta algunos aspectos como:

- Establecer las necesidades de los empleados.
- Entender las diferencias individuales de los integrantes de la organización.
- Instaurar claramente los criterios de recompensa y reproche.
- Brindar oportunidades para satisfacer las necesidades de los integrantes de la organización.
- Comunicación eficiente.
- Permanente formación y capacitación.
- Tener en cuenta que haya equilibrio interno y externo en las compensaciones.
- Provocar confianza diálogo y respecto.

6.5. Comunicación y sus tipos

La comunicación a nivel empresarial puede ser entendida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información de los integrantes de la organización, por esto es necesario tener en cuenta que puede existir comunicación informal y la más compleja que es la formal y que la comunicación proviene de distintos canales de información. La comunicación dentro del grupo de trabajo o una organización aporta control, información, expresión y sobre todo motivación.

6.6. Liderazgo

En cambio, el liderazgo se puede entender como las acciones mediante las cuales se puede influir en la conducta de las personas o grupos de personas para que sus acciones busquen el logro de un objetivo común. Podemos revisar en el libro básico como se muestran algunas cualidades del líder y los estilos de liderazgo los cuales es necesario que los revise estimado estudiante.

Como se puede apreciar, la dirección, toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y liderazgo, se acoplan dentro de una etapa del proceso administrativo porque es la etapa donde se ejecutan los planes y se necesita de las tres actividades para disponer los recursos humanos y materiales para la ejecución de lo planeado y una vez establecida la estructura organizacional.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 6

En los siguientes enunciados, seleccione una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa:

1. () Al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo.
2. () La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.
3. () La toma de decisiones se fundamenta en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno.
4. () La jerarquía de Maslow establece que las necesidades son: básicas, fisiológicas, de seguridad, de amor o pertenencia, de reconocimiento, y de autorrealización.
5. () La comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.
6. () La motivación consta de tres elementos básicos: emisor, transmisor, receptor.
7. () Existen diversos tipos de toma de decisiones que deben considerarse al dirigir una empresa: formal, informal, vertical, horizontal, verbal y escrita.
8. () Los elementos de la autoridad son: mando, control y delegación.
9. () La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

10. () El ejercicio de la autoridad es el mando.

[Ir al solucionario](#)



Semana 7

Apreciado estudiante, estamos por terminar el primer bimestre, pero antes debemos revisar la última fase del proceso administrativo, me refiero al control, en esta unidad es proceso estudiar que significa esta etapa del proceso administrativo, también el texto básico nos ofrece una mirada a la importancia que tiene esta etapa, el proceso del control, los indicadores, la medición y detección de errores, así como las técnicas que se utilizan para este proceso. **¡Comencemos!**

Unidad 7. Evaluación y control de gestión

El control es la etapa del proceso administrativo donde se hace la evaluación y/o medición de los planes que se habían acordado en la primera etapa del proceso administrativo de la planeación, esto permite que se encuentre las desviaciones entre lo planeado y lo que en realidad se efectuó, si existen desviaciones de lo planeado, en esta etapa es donde se buscan las causas que originaron esto y se toma acciones correctivas.

7.1. El control y su importancia

Esta etapa del proceso administrativo implica también medición, y para ello es necesario que cada actividad que se ha planeado se determinen estándares, o medidas para que se pueda verificar si se está cumpliendo lo planeado y se pueda corregir.

El control es la etapa que clausura el proceso administrativo, y esto significa que el proceso de control es un proceso que involucra supervisión de actividades. Un buen proceso de control garantiza el logro de ellos objetivos planteados.



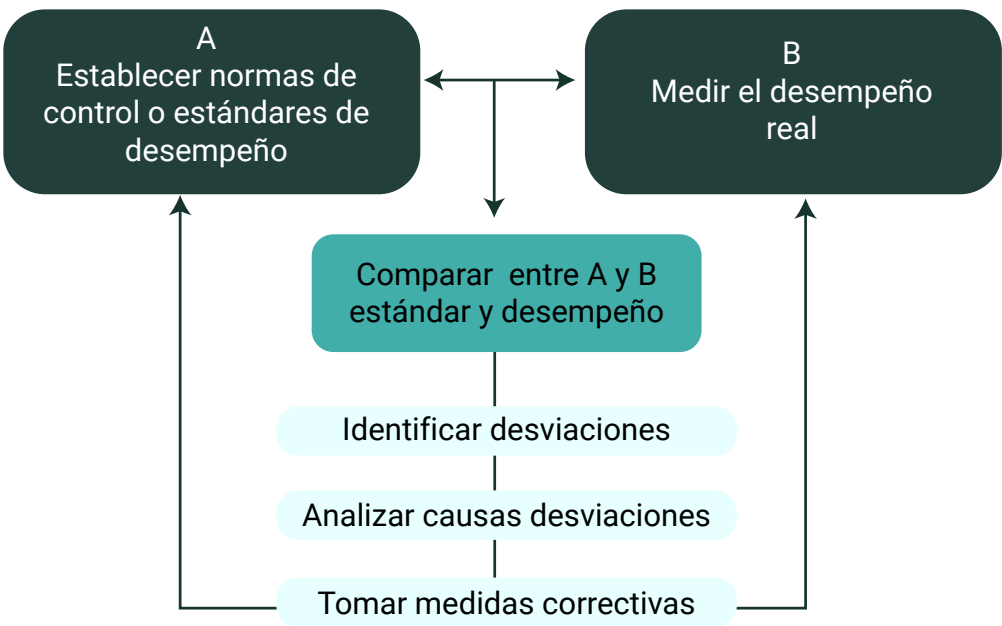
Estimado estudiante debemos tener en cuenta que el control, necesita de un conjunto de sistemas de información, que permiten dar seguimiento a los planes y medir las desviaciones dadas, conocer las causas de ellas y tomar acciones correctivas. Otro factor que debemos tomar en cuenta es que los planes deben realizarse de forma detallada, porque entre más completos estén los planes, será mucho más sencillo poder realizar acciones que permitan su control.

Para Robbins y Coulter (2017) la primera razón para considerar el control importante es que si bien los objetivos organizacionales son el fundamento o los cimientos de la planificación y brindan la orientación específica a seguir, esto no garantiza que se hayan efectuado las actividades necesarias para obtenerlos. La segunda razón que hace importante al control es la de dar facultades de decisión a los empleados y no temer que se equivoquen o realicen mal las tareas.

7.2. El proceso de control

Según lo indica Koontz, Weilrich y Cannice (2012) el control necesita de un proceso para su cumplimiento, o lo que se denomina “ciclo de control”, el cual se puede resumir en un modelo de seis fases: establecer normas de control y estándares de desempeño, medir el desempeño real, comparar entre estándares y desempeño real, identificar desviaciones, analizar las causas, tomar medidas correctivas como expone la figura siguiente:

Figura 7.
El proceso de control



Nota. El proceso de control. Adaptado de Zuani, 2012, pp. 376.

7.3. Indicadores

Al aplicarse el proceso de control es necesario que se consideren factores cuantitativos como cualitativos, y para que estos factores no se dejen a la subjetividad es necesario establecer estándares, estos son una unidad de medida que sirve de guía, modelo o patrón para efectuar el control. El estándar facilita el control y la toma de decisiones.

7.4. Técnicas de control

Para la medición de estándares, son necesarias las técnicas de control, estas son métodos y medios utilizados para obtención de información y su posterior análisis. Las técnicas de control proporcionan seguridad y confiabilidad para examinar los hechos que se están examinando; entre las principales técnicas de control se puede indicar:

- Observación directa
- Inspección
- Revisión analítica
- Conciliación
- Confirmación



El libro base muestra algunas otras técnicas de control, las cuales son importantes que las revise estimado estudiante, además, se puede indicar que para la aplicación de las técnicas de control es necesario un conocimiento general del área donde se va a aplicar el control, y además un entendimiento de las diferentes técnicas que existen a fin de establecer cuál de ellas es necesario aplicar.

Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 7

En los siguientes enunciados, seleccione la opción que considere correcta:

1. Si usted visita la empresa Ángel que está ubicada en la ciudad de Guayaquil y al momento de hacer el ingreso a las instalaciones de la empresa le piden sus documentos personales, y debe llenar una ficha donde deja sus datos, ¿qué tipo de control está aplicando la empresa Ángel?
 - a. Control preventivo.
 - b. Control concurrente.
 - c. Control de retroalimentación.
2. El laboratorio Farmayala Pharmaceutical Company S.A. y su planta farmacéutica Indeurec S.A., produce un producto químico en el cual se tendrán que verificar las temperaturas y las presiones del sistema para establecer si está en la condición adecuada. ¿Qué tipo de control se está aplicando?
 - a. Control preventivo.
 - b. Control concurrente.
 - c. Retroalimentación.

En los siguientes enunciados, seleccione una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa:

3. () Por medio del control se establecen medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
4. () Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa la organización.
5. () La retroalimentación consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares con la finalidad de detectar desviaciones.

6. () La medición de resultados consiste en la acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.
7. () Para establecer un sistema de control no se requiere contar con objetivos y estándares.
8. () Al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente ser claro y conciso; los informes largos, detallados y genéricos originan confusiones.
9. () Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento.
10. () ¿Un estándar es un modelo administrativo para la ejecución de actividades relacionadas con el control?

[Ir al solucionario](#)



Semana 8

Revise los diferentes recursos educativos como preparación del examen presencial.



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Desarrolla planes organizacionales de empresas.

Este resultado permite al estudiante tener un conocimiento de las áreas funcionales de la empresa, con detalle de cada una de ellas y la gestión de las empresas.

El estudiante al analizar la gestión de las áreas funcionales de la empresa podrá comprender la importancia que tienen ellas en la labor de las empresas, además que podrá entender los conceptos tales de la ética y responsabilidad social empresarial y riesgos.

Con este amplio aprendizaje el alumno podrá analizar los diversos escenarios dentro de la praxis profesional para entender el funcionamiento de las empresas, para trabajar de forma eficiente y buscar los objetivos organizacionales.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



Semana 9

Estimado estudiante, en esta unidad no compete revisar lo que son las áreas funcionales de la empresa, su gestión y establecimiento de acuerdo a la estructura organizativa de la empresa este tema llevará a un mejor entendimiento de la labor de la gerencia con respecto a la distribución organizativa y cómo afecta en su desempeño. ¡Empecemos!

Unidad 8. Áreas funcionales

8.1. Gestión de las áreas funcionales

La gestión de las áreas funcionales de una empresa es una labor que permite una caracterización de las empresas para lograr competitividad y adaptabilidad en los entornos cambiantes que se presentan en la sociedad.

Cuando una empresa no tiene una gestión adecuada de sus áreas funcionales, incurre en falencias que perjudican su accionar, sin embargo, se debe indicar que las empresas pueden tener áreas funcionales similares, sin embargo, pueden variar, incrementarse o disminuirse dependiendo del tamaño de la organización, lo cual puede incurrir en la estructura o distribución de cada área funcional.

Por ejemplo, la empresa de distribución de productos de consumo masivo, PROINCA empezó su funcionamiento en los años 1980, con 7 empleados, un jefe de bodega, un jefe de comercialización y un gerente general, para realizar las actividades de compra y venta de sus productos, lo manejaba a través de un departamento de comercialización y tenía un departamento de bodega, los empleados eran personal que ayudaba en el transporte de la mercadería y venta en el local. Como se puede apreciar, la empresa tenía 3 departamentos; gerencia, bodega y comercialización que manejaba compra y venta de productos. Luego de unos años, la empresa ha crecido y para inicios del 2000, contaba con 6 departamentos; un departamento de gerencia, un departamento de compras, un departamento financiero, un departamento de ventas, un departamento de marketing, un departamento de recurso humanos y un departamento de bodega. Aquí se puede apreciar que la empresa en inicio no necesitaba tener una con muchos departamentos, pero luego fue creciendo y necesitó dividir mejor sus funciones y crear otros departamentos.



Estimado estudiante, para entender mejor la gestión de las áreas funcionales, el libro base muestra en el apartado gestión de las áreas funcionales, las 5 funciones básicas de las empresas, es conveniente revisarlas.

8.2. ¿Qué son áreas funcionales de una empresa?

Las áreas funcionales de la empresa, son los departamentos o unidades en las que se ha dividido las diferentes actividades que tiene que realizar la empresa para lograr su funcionamiento.

También se puede decir que son equipos de trabajo que tienen actividades similares, o que en conjunto satisfacen las necesidades de la organización, como ya se había indicado los departamentos se desarrollan de manera gradual a la estructura de la misma y de las actividades que desarrolla la organización y al tamaño de la misma.



Apreciado estudiante, en el libro base se muestra la figura 9.1. donde podemos apreciar algunas de las áreas funcionales más comunes, por favor revisar esta información.

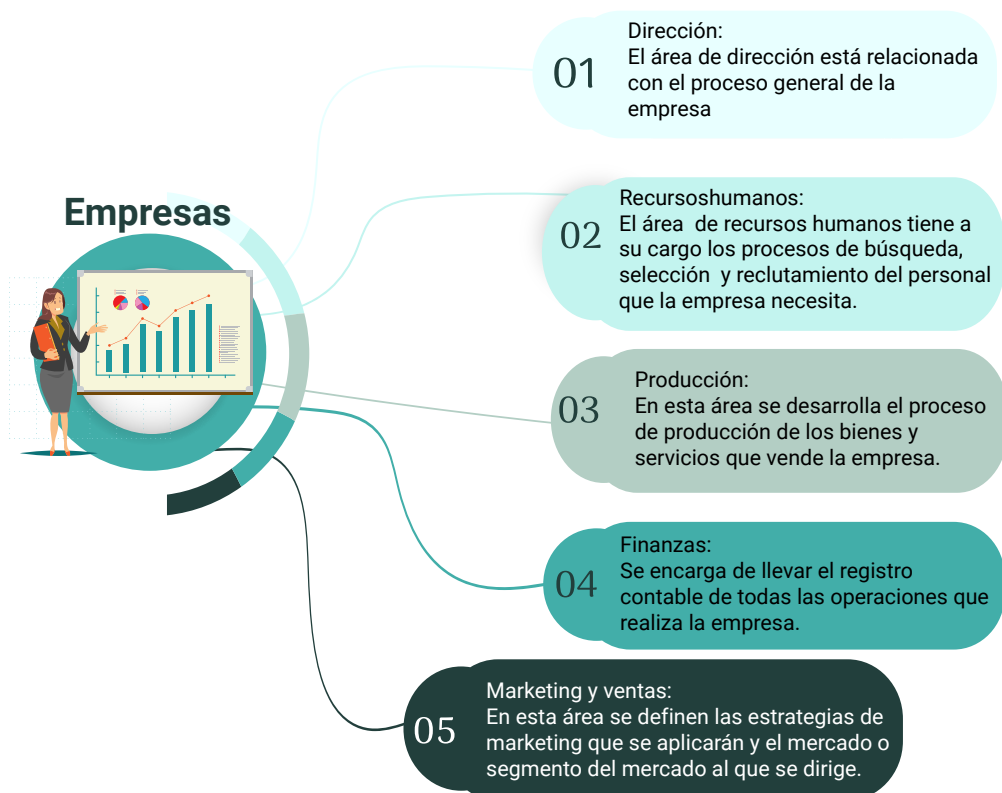
8.3. ¿Cuáles son las áreas funcionales de la empresa?

Las áreas funcionales de una empresa son muy similares entre las distintas empresas, sin embargo, dependiendo de la actividad que tiene la organización, y el tamaño de la misma, las áreas funcionales pueden variar, para satisfacer las necesidades de cada empresa, además, es necesario indicar que en las empresas pequeñas pueden hallarse áreas funcionales que cumplen más de una sola función.

Las áreas funcionales más comunes de una empresa pueden ser:

Figura 8.

Áreas funcionales de la empresa



Nota. Áreas funcionales de las empresas. Elaboración: el autor.



Para complementar la información proporcionada en el libro base y esta guía didáctica es necesario que revisemos el siguiente video, donde podremos aprender como se realiza la distribución de las **áreas funcionales** de las empresas.

¿Qué tal le pareció este video? muy interesante verdad, hemos aprendido como se crean las áreas funcionales y porque son importantes. Espero esto haya sido de utilidad en su aprendizaje.

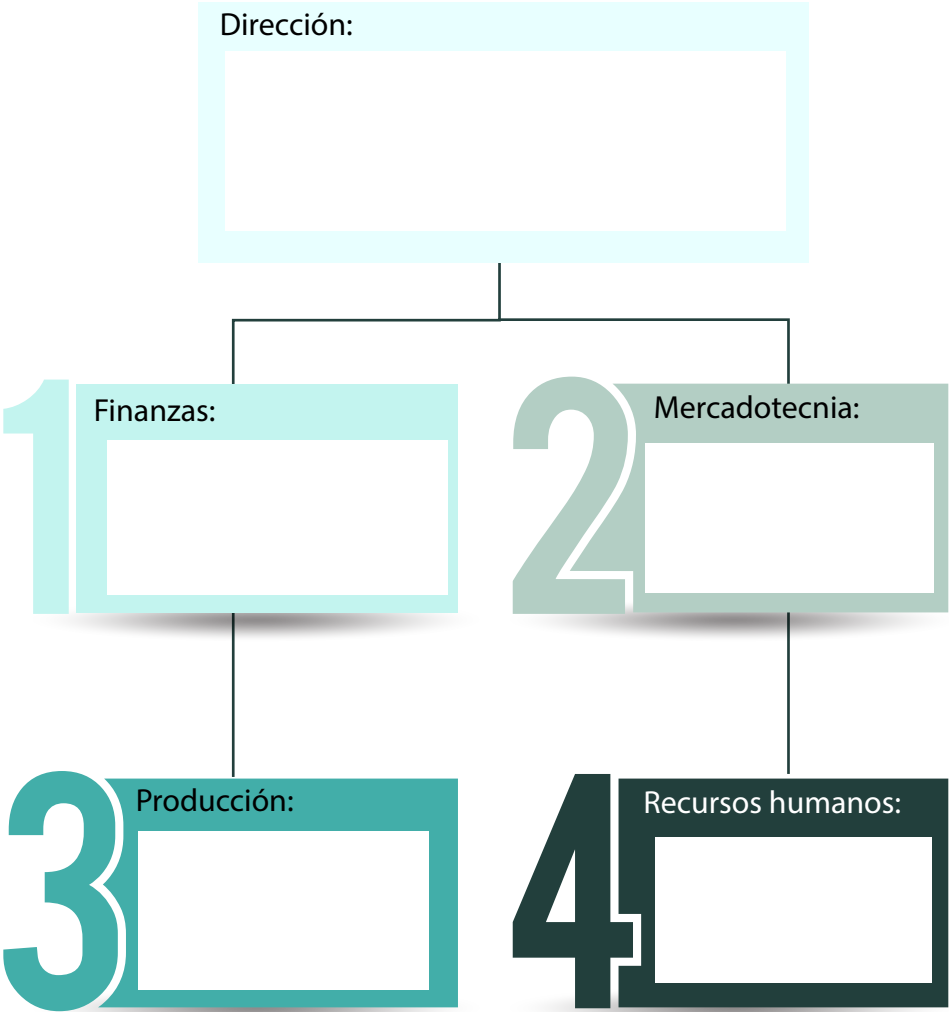


Actividades de aprendizaje recomendadas

Para complementar su aprendizaje estimado estudiante, realice la siguiente actividad recomendada.

Apunte en el siguiente organigrama las actividades de las áreas funcionales de la empresa.

Figura 9.
Organigrama



Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos:



Autoevaluación 8

1. Relaciona ambas columnas. Anota en el paréntesis la letra correspondiente a la respuesta correcta.

Resulta imposible que una sola persona tome todas las decisiones.	a. Empresa pequeña
Se caracteriza por la centralización en la toma de decisiones y en la realización de actividades.	b. Finanzas
En esta área se realizan actividades de contabilidad, cuentas por pagar y tesorería.	c. Empresa grande
Muestra la posición financiera de la empresa.	d. Presupuesto de producción
Son los recursos económicos que posee la empresa.	e. Presupuesto de erogaciones
Cantidad de dinero que debe la empresa a sus acreedores y proveedores.	f. Presupuesto de tesorería
Estimación de inversiones necesarias.	g. Pasivo
Son las aportaciones de los socios.	h. Capital
Estimaciones previstas de fondos en caja, bancos y valores.	i. Activo
Indica las unidades que se producirán en un periodo determinado	j. Balance

En los siguientes enunciados, seleccione una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa:

2. () La única actividad del área de cobranzas es verificar el pago oportuno de los clientes.
3. () Es función del área de producción mantener un sistema de información de clientes para la toma de decisiones.
4. () La administración de materiales se relaciona íntimamente con los procesos de venta y de producción.
5. () Uno de los métodos más usuales para la optimización de requerimientos de materiales es el TQM.
6. () El inventario se refiere a la cantidad de materiales que se almacenan en la empresa.

7. () El sistema MPR conserva la cantidad mínima de existencias requeridas para continuar el proceso de producción y minimizar costos.
8. () El objetivo último de la administración de la producción es elaborar productos con la óptima calidad.
9. () Los sistemas de producción más utilizados son por órdenes y por metas.
10. () Una de las aplicaciones más útiles en el diseño y el desarrollo del producto es el diseño asistido por computadora.

[Ir al solucionario](#)



Apreciado estudiante, en la unidad 9, nos corresponde revisar los contenidos de la gestión de talento humano o lo que ahora se conoce como capital humano. Es importante que antes de comenzar con este estudio, se deje claro que en la actualidad se denomina capital humano de la empresa debido a que se valora mucho más el esfuerzo humano y se intenta como todo capital que su valor vaya aumentando a lo largo del tiempo, a través de la preparación y sobre todo se mantenga en las organizaciones.

En este capítulo además se revisará las labores que debe realizar el área de recursos humanos detallando la administración por competencias, el reclutamiento, selección, los sistemas de compensación y el desarrollo organizacional, para lograr los objetivos organizacionales.

Unidad 9. Gestión del talento. Capital humano, recursos humanos

9.1. Capital Humano

Como la idea de capital en general se asocia a una idea de valor, o algo que es obtenido con esfuerzo y que debe procurarse su valorización, se puede definir al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos (Del Castillo, 2012).



El capital humano es un activo más de las empresas, por ello es necesario que revisemos el siguiente recurso que nos permitirá una mirada más amplia sobre [el capital humano, otro activo de su empresa](#).

¿Qué tal le pareció este importante tema? Muy interesante verdad. El capital humano debe verse como un activo de la empresa y los esfuerzos que se hagan por mejorar su accionar servirán para el desarrollo de la organización.

9.2. Administración por competencias

Estimado estudiante antes de aprender que es la administración por competencias, es necesario que tengamos claro que son las competencias:



Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas (Camejo, 2018). Para entender la administración por competencias, se debe tener claro que no solamente se trata de hacer un listado de competencias o una descripción de las capacidades, sino que dicha administración debe en cuenta el funcionamiento de la organización, sus procesos operativos, indicadores de productividad, recursos en cuanto a cantidad y calidad de los mismos y sobre todo los procedimientos para retener, desarrollar, compensar a sus recursos humanos.

El modelo de gestión por competencias es un sistema que le permite a cualquier organización alinear la estrategia organizacional con el capital humano, logrando que este impulse dicha estrategia, para lograrlo es necesario que se pueda gestionar adecuadamente capacidades individuales y empresariales a través de los procesos de atraer, desarrollar y mantener el talento humano.

Según López (2012), El objetivo principal del modelo de gestión por competencias es:

“Darle a la organización un nuevo estilo de dirección gerencial donde el talento humano se desarrolle integralmente, de forma efectiva”.

9.3. Reclutamiento y selección

Según lo indica Valverde Jaramillo (2017) el reclutamiento consiste buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten tomando en cuenta que siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización en cuyo caso a esta acción se denomine ascenso.

La selección, es un proceso distinto, aunque muchas veces tendemos a pensar que son iguales, la selección significa analizar las habilidades, aptitudes, capacidades y cualidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización, Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones (Valverde Jaramillo, 2017).



Estimado estudiante, nuestro libro base nos explica cada proceso de manera detallada, además, nos muestra los tipos de reclutamiento que existen. Por favor revisar el apartado de reclutamiento y selección.

9.4. Sistemas de compensaciones

El sistema de compensaciones debe ser un punto que desarrolle el área de recursos humanos, como es evidente todas las personas que forman parte de una organización tienen entre sus intereses que puedan ser compensadas equitativamente por sus esfuerzos. El sistema de compensaciones es un campo estratégico del área de recursos humanos debido a que es una infraestructura económica importante de la organización y por ello es necesario que se tenga conocimiento del comportamiento de las personas, en el campo laboral.

Un sistema de compensación es la manera que tienen las empresas para compensar a sus colaboradores por los esfuerzos que realizan para conseguir los objetivos empresariales.

Estimado estudiante, la compensación no debe entenderse solamente como el sueldo que perciben los colaboradores de una organización, sino todas las prestaciones que la empresa brinda para que el empleado se sienta motivado y entregue su esfuerzo en la organización.



Nuestro libro base nos muestra también algunas de las actividades que, de la administración de salarios y sueldos, esta información complementa lo indicado en la guía, por favor revise el apartado administración de sueldos y salarios.

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago (Varela Juárez, 2013).



Una vez que hemos revisado los contenidos del sistema de compensaciones, es importante que usted comprenda como aporta esto a las organizaciones, para ello le invito a revisar el siguiente recurso sobre el [sistema de compensaciones](#) de una empresa.

9.5. Desarrollo organizacional

Otro aspecto importante del cual necesitan preocuparse las organizaciones del desarrollo organizacional. El DO, como se lo conoce es el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado para mejorar las habilidades, el conocimiento y la efectividad individual de una empresa en términos de todos sus objetivos (Inzua, 2016).

Con lo manifestado es indispensable que el área de recursos humanos se preocupe de realizar investigaciones que permitan identificar los puntos fuertes y débiles del desempeño de los integrantes de las organizaciones para lograr mejorar la eficiencia individual y a la larga la eficiencia de toda la empresa.

Apreciado estudiante, hemos llegado al fin de esta unidad, lo invito a desarrollar la autoevaluación, a fin de que ponga en práctica lo aprendido:



Autoevaluación 9

a. Lea cada uno de los enunciados que se formulan a continuación en las preguntas; y señale la opción según corresponda a la respuesta correcta.

1. El reclutamiento se puede dar de tres maneras.
 - a. Reclutamiento interno, externo y presencial.
 - b. Reclutamiento presencial, externo y mixto.
 - c. Reclutamiento interno, externo y mixto.
2. El reclutamiento es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Por lo tanto, se puede realizar un reclutamiento interno y externo. A continuación, identifique la ventaja de un reclutamiento externo.
 - a. Más seguro por los resultados finales.
 - b. Es un retorno de la inversión de la empresa.
 - c. Renueva los recursos humanos de la empresa.

En los siguientes enunciados, seleccione una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa:

3. () ¿El desarrollo organizacional es una actividad que pretende lograr que las organizaciones cambien su desempeño procurando una mejora?
4. () ¿La compensación significa que el sueldo de la empresa cancela a sus colaboradores?
5. () ¿El reclutamiento y la selección son actividades iguales, incluso las organizaciones pueden aplicar solo uno de los dos procesos?
6. () ¿Los sistemas de compensaciones deben ser analizados exclusivamente por la gerencia?

7. () ¿La selección es un proceso de escoger al candidato más idóneo para el puesto, luego de haber revisado que cumple con lo requerido en el proceso de reclutamiento?
8. () ¿Las competencias son las actividades que cada empleado realiza en su puesto de trabajo?
9. () ¿El recurso humano de la empresa también se lo denomina capital humano?
10. () ¿El modelo de gestión por competencias es un sistema que le permite a cualquier organización alinear la estrategia organizacional con el capital humano?

[Ir al solucionario](#)



Apreciado estudiante, en esta unidad revisaremos la gestión que hacen los directivos de las organizaciones en el área de finanzas y que actividades aportan al desarrollo de la empresa a través de esta área.

Se revisará las funciones de inversión, financiamiento, tesorería y el sistema de contable y como estas funciones de deben alinear con la estrategia empresarial, para lograr los objetivos organizacionales

¡Comencemos!

Unidad 10. Gestión de finanzas

El área de finanzas está encargada de formular políticas y planes referidos a la estructura económica financiera de la empresa y a la administración eficiente del recurso monetario, elaborando y analizando la información contable para evaluar los resultados operativos, y desarrollando e implementando mecanismos de control sobre las actividades de la empresa (Molinari, Alfonso, y Scaramellini, 2018).

Algunas funciones que cumple esta área se detallan a continuación.

10.1.Función de inversión

Esta función es muy importante, porque el área de finanzas debe buscar las opciones de inversión que pueda tener la empresa, sea con la compra de acciones o títulos, o por ejemplo con la creación de nuevos productos, ampliaciones de sus instalaciones o nuevas sucursales etc.

Se debe encargar de la evaluación de las opciones de inversiones que pueda tener la empresa, para determinar cuál de ellas permite rentabilidad u opciones de recuperación con mayor prontitud.

10.2.Función de financiamiento

El área de finanzas en las organizaciones cumple con esta función que implica la búsqueda de fuentes de financiamiento para costear las

operaciones de la empresa, además, debe evaluar estas fuentes, sus características y evaluar a la empresa con relación a estas fuentes.



Las fuentes de financiamiento pueden ser internas y externas, cuando son internas pueden provenir directamente de los inversionistas o socios de las organizaciones, así como títulos de valores, acciones, o la misma operación de la organización y cuando son externas, pueden provenir de préstamos, créditos, etc.

Esta función es importante porque permite a la empresa no solo buscar formas de financiar sus operaciones, sino, además, tener una visión clara cuando se requiere realizar ampliaciones del negocio en cualquier ámbito o cualquier tipo de inversión que requiera la empresa.

10.3. Tesorería

Según lo indica (Pindado, 2012) la gestión de tesorería es:

“la gestión de tesorería es la gestión del activo circulante, tomando decisiones que se relacionan con agentes externos, como instituciones bancarias, lo que dificulta la gestión rápida y eficiente.”

10.4. Sistema contable

El propósito de un buen sistema contable es proporcionar a la dirección de las organizaciones información económica confiable, oportuna y confiable para toma de decisiones, por ellos es necesario que el sistema contable desarrolle acciones para lograr que la información financiera sea oportuna y comunicar la información en el momento necesario.



Apreciado estudiante, nuestro libro base en el apartado de gestión de finanzas, nos muestra la figura 9.6, donde podemos apreciar algunas otras funciones que debe cumplir esta importante área. Por favor revisar esta información.

Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos:



Autoevaluación 10

En los siguientes enunciados, seleccione una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa:

1. () ¿Dentro de la función del área de finanzas está el análisis y revisión de los impuestos que debe cancelar la empresa por el giro de sus operaciones?
2. () ¿La función financiera no es indispensable en una organización, de hecho sus labores las podría realizar otra área de la organización?
3. () ¿Los presupuestos de una empresa sirven para planear y controlar las actividades plasmadas en el plan estratégico?
4. () ¿El capital de una organización representa la cantidad de obligaciones que tiene la empresa con sus proveedores y acreedores?
5. () ¿Los activos de una organización son los recursos económicos que posee la empresa?
6. () ¿Los presupuestos de la empresa pueden ser solo a largo plazo porque abarcan a toda la organización?
7. () ¿La función de crédito y cobranzas tiene como única actividad establecer la capacidad de endeudamiento de una organización?
8. () ¿La función de financiamiento es la encargada de buscar fuentes de financiamiento para la organización?
9. () ¿El área de finanzas se encarga de formular políticas y planes para la administración eficiente de los recursos económicos de la organización?

10. () ¿Contar con un buen sistema contable permite a las organizaciones que tengan información confiable y oportuna?

[Ir al solucionario](#)



Semana 12

Considerado estudiante, el área de logística o que también se denomina operaciones y en algunos casos producción, es la encargada de controlar las operaciones de los productos y servicios de una organización, por ello revisaremos algunas de sus funciones más importantes como la logística y distribución de productos y servicios, el proceso productivo y la distribución de las instalaciones.

¡Avancemos con nuestro aprendizaje!

Unidad 11. Gestión de operaciones. Gestión de producción

El área de gestión de operaciones también se denomina área de producción en el caso de organizaciones que fabrican productos.

Según Molinari, Alfonso, y Scaramellini (2018) su función es la de planificar, programar y controlar las actividades de transformación de la materia prima e insumos en servicios, respetando las normas internas de calidad y el marco legal vigente (optimizando la eficiencia productiva).



Apreciado estudiante, en nuestro libro base la figura 9,8 muestra las actividades que realiza el área de producción o también denominada de logísticas, le invito a revisarlas.



Es necesario que revisemos el siguiente recurso sobre el [modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras](#), esto no permitirá una mirada más amplia de la gestión de operaciones

¿Le gustó el recurso sobre el modelo de operaciones?, muy interesante verdad, este modelo nos permitió dar una mirada a la gestión de producción en relación a la logística, para poder avanzar con nuestro estudio.

11.1. Logística y distribución

Esta es una función que pretende el diseño de procesos del proceso productivo de una empresa, cuando está se dedica a la fabricación de estos. A través de esta actividad la empresa coloca los productos de la organización en el lugar adecuado, en la cantidad correcta, y con el menor costo posible. Entre las actividades más relevantes que exige esta función están transporte de materia prima y producto terminado, gestión de inventarios, servicio al cliente, gestión de pedidos.

11.2. Planta productiva

Un elemento fundamental, en el área de producción es la planta productiva, esta debe tener características que favorezcan el proceso productivo y permitan que los pedidos sean despachados en el menor tiempo posible, además, debe cuidarse que la cantidad de producto que se coloca en el mercado sea la adecuada y lograr esto requiere de una planificación adecuada de la planta, revisión técnica de los procesos para minimizar costos, espacio, uso de equipos, mano de obra y maximizar el número de artículos fabricados.

11.3. Proceso productivo

El proceso productivo se puede entender como el procedimiento necesario para llevar los insumos a un producto que pueda satisfacer las necesidades de los consumidores o clientes del mismo. Por ello un buen proceso productivo permite utilizar los elementos de manera eficiente, con el menor costo posible y en el menor tiempo.

11.4. Logística del servicio

La cadena de actividades que inician con el ingreso del pedido y finaliza con la entrega del producto al cliente se denomina logística del servicio. Esta actividad implica planificar y controlar, la gestión de productos y en los últimos años se ha tomado un punto importante como base el éxito de una organización, el servicio postventa, por ello es importante un diseño adecuado la logística de servicio.



Estimado estudiante, nuestro libro base muestra lo relacionado con la planificación y control de la producción, estas actividades permitirán a la organización gestionar adecuadamente el área de operaciones, por ello le invito a revisar los contenidos de este aparatado.

Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos:



Autoevaluación 11

En los siguientes enunciados, seleccione una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa:

1. () ¿La planeación y control de la producción son actividades que permiten determinar los bienes y servicios a producir por parte de la organización?
2. () ¿El diseño de productos debe realizarse bajo parámetros técnicos que la empresa coloca, no es necesario la opinión del cliente?
3. () ¿Una actividad fundamental del área de operaciones es el control de calidad, el mismo permite que la empresa gane reputación en el mercado?
4. () ¿El proceso productivo de una organización, es el que permite llevar los productos de una empresa de la bodega al mercado?
5. () ¿La logística de la producción de una organización pretende lograr que la empresa optimice los recursos y satisfaga las necesidades del cliente?
6. () ¿La gestión de operaciones consiste en planear los procesos productivos?
7. () ¿El objetivo de la gestión de operaciones es producir bienes y servicios de buena calidad optimizando los recursos de la empresa?
8. () ¿La función principal de la planta productiva es colocar los productos en el mercado, pero no es necesario que se planifique cómo se hará?
9. () ¿El mantenimiento es el proceso de conservar todos los activos fijos de la organización y que está a cargo del área de operaciones?

10. () ¿El control de calidad tiene como requisito primordial la satisfacción de las necesidades del cliente?

[Ir al solucionario](#)



Estimado estudiante, nos compete revisar los contenidos que tiene relación con el área de Mercadotecnia, esta es un área que se encarga estudiar y analizar las oportunidades que el mercado le ofrece a la empresa y, además, como crearlas cuando no existen en base a las herramientas de mercadotécnica como el precio, producto, plaza o distribución, promoción y publicidad. Analizaremos algunas funciones como el sistema de información comercial, la publicidad u promoción y el proceso de ventas.

¡Avancemos en nuestro estudio!

Unidad 12. Gestión de mercadotecnia

El papel del área de marketing en la empresa, cumple con actividades fundamentales, como el sistema de información comercial y publicitario, además del proceso de ventas, aspectos que le permiten a los directivos tener información para la toma de decisiones. Para entender mejor esto, empezaremos revisando la función organizacional de mercadotecnia.

12.1. ¿Qué entendemos por la función organizacional de mercadotecnia?

La función de mercadotécnica debe entenderse como los procesos que le permiten a la organización, comunicar y crear valor a los productos y servicios de ella. Esto se logra a través de algunas actividades como la investigación de mercados, promoción, diseño de productos y servicios, precios, venta, análisis de los puntos de distribución, postventa la planificación, implementación de estrategias de mercado y seguimiento y comprobación de estas.

Como se puede apreciar algunas actividades como precios, diseño de productos entre otras, deben hacerse en conjunto con otras áreas de organización.

Por ejemplo, la empresa zapatos del sur está empeñada en diseñar un nuevo tipo de zapatos para personal médico y de salud, el diseño debe realizarlo el área de mercadotécnica con la colaboración del área de operaciones, el

área de mercadotecnia diseñará el modelo en base a las expectativas del cliente que han sido obtenidas mediante la investigación de mercado, pero la fabricación del calzado, la debe realizar el área de operaciones, quienes deben analizar la materia prima, componentes del producto y la logística de distribución. El precio del producto lo deben analizar en conjunto el área de mercadotecnia, para verificar que esté dentro de los parámetros del mercado, el área de operaciones, para especificar el costo de los materiales, y logística de entrega y almacenamiento del producto y el área de finanzas, para establecer el costo de todo lo que implica la fabricación y el margen de ganancia adecuado.

Luego de que usted ha podido entender la función de mercadotecnia en las organizaciones, es hora de revisar los contenidos del sistema de información comercial, punto importante de la gestión de mercadotecnia.

12.2. Sistema de información comercial

El sistema de información comercial, son las actividades que están diseñadas para brindar información comercial a los directivos de la organización para la toma de decisiones sobre temas de ventas, clientes, proveedores y todo lo que tenga que ver con el mercado y la comercialización de los productos o servicios de la organización. Las empresas en la actualidad utilizan elementos tecnológicos, como softwares, para el tratamiento de la información comercial.

12.3. Publicidad y promoción

La publicidad es la actividad que permite a las empresas, dar a conocer sus productos en el mercado, a través de distintas estrategias que diseña el área de mercadotecnia. Está orientada a clientes y potenciales clientes de la organización y su objetivo es ganar más clientes, informar y como objetivos estratégicos resaltar la imagen de la organización.

La promoción es una actividad que tiene como objetivo aumentar el consumo y uso de los productos de la empresa entre los clientes de la misma, pretender que estos aumenten sus gastos comprando más productos de la organización.

12.4. Proceso de ventas

El proceso de ventas, es necesario para lograr que los productos y servicios de la organización lleguen a estar disponibles para los consumidores o usuarios de estos. Es un proceso que implica actividades como estudio de mercado, definición del público objetivo, publicidad adecuada, venta y en la actualidad el servicio postventa.

12.5. Sistema de ventas

El sistema de ventas se puede entender como las actividades o canales que permiten que la venta se realice, estos canales han ido en evolución a lo largo del tiempo.

Para entender mejor el sistema lo haremos a través de un ejemplo, las empresas en tiempos anteriores usaban un sistema de ventas que eran los vendedores puerta a puerta, que ahora ya no son tan comunes, los sistemas de ventas de las empresas modernas están en función de las redes sociales, páginas web, es decir se han vuelto distintos para atender la globalidad del mercado.

Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos:



Autoevaluación 12

En los siguientes enunciados, seleccione una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa:

1. () ¿A través del área de mercadotecnia, es posible que la empresa se acerque más a sus clientes?
2. () ¿El servicio postventa no debería ser parte del área de mercadotecnia, sino del área de operaciones de una organización? Verdadero
3. () ¿El área de mercadotecnia debe cumplir con la función de informar sobre las actividades que cumple la organización, sean estas actividades comerciales o no?
4. () ¿La investigación de mercado es la actividad que permite a la empresa establecer entre otras cosas, las expectativas que tiene el mercado sobre los productos de la empresa?
5. () ¿El proceso de ventas es necesario para lograr la fabricación del producto de manera adecuada?
6. () ¿El sistema de ventas son los canales que permiten que la empresa investigue las distintas oportunidades que tiene la empresa en el mercado?
7. () ¿La publicidad y la promoción son muy similares, porque son esfuerzos de la empresa para que sus productos sean conocidos por sus clientes?
8. () ¿El sistema de información comercial, permite dar información del mercado de la organización a todas las áreas funcionales?
9. () ¿El área de mercadotecnia debe funcionar siempre con una estrategia diferente a la del resto de la empresa, porque solo esta área se encarga de la fabricación y puesta en el mercado de los productos y servicios de la organización?

10. () ¿La promoción es una actividad que tiene como objetivo aumentar el consumo y uso de los productos de la empresa entre los clientes de la misma?

[Ir al solucionario](#)



La responsabilidad y la ética en una organización, permiten que ella analice aspectos como el respeto, justicia, calidad, honestidad, integridad para no solo satisfacer las necesidades de la organización sino, además, preocuparse por el impacto que tienen las actividades que realizan en la sociedad donde se desenvuelve.

De esta manera, en esta unidad analizaremos la ética en el trabajo y en la empresa, la responsabilidad social empresarial, para entender como estas actividades agregan valor a la organización.

Unidad 13. Ética y responsabilidad social en la gestión

Antes de avanzar en nuestro estudio, apreciado estudiante es necesario que se defina lo que es la ética empresarial.

Según Pérez (1998) la ética empresarial es:

“el conjunto de conocimientos que ayudan a formular juicios acerca de las consecuencias de la aplicación de un plan de acción, en el plano del aprendizaje moral de lo afectado por el plan”

Por otra parte, Cortina (1998) nos indica que la ética empresarial se entiende como un cúmulo de valores, ideas morales y caracteres que persiguen los objetivos por los que la misma existe (satisfacer necesidades humanas).

¡Avancemos en nuestro estudio!

13.1. Ética en el trabajo

Como se ha indicado la ética permite que nos desarrollemos de mejor manera en cualquier ámbito, y no es la excepción que se deba tener valores éticos en relación al trabajo. No solo la empresa es quien debe cumplir con preceptos éticos y morales, también los integrantes de la organización, son llamados a realizar todas sus actividades con principios éticos, esto implicará horarios, actividades, y manejo personal dentro y fuera de la organización; en la medida que la organización y sus integrantes se manejen

bajo la lógica de la ética, le relación entre ellos será creciente y beneficiosa para ambas partes.



Apreciado estudiante, nuestro libro base, nos muestra la ética como una rama de la filosofía, y como está presente en las actividades humanas, le invito a revisar el apartado de ética en el trabajo.

13.2. Ética en la empresa

La ética en las empresas es un asunto relevante, cuando una empresa trata de manejarse con ética en sus actuaciones, su reputación es creciente y naturalmente sus clientes van en aumento.

La ética en la empresa se basa en la gestión de esfuerzos para lograr que sus actividades, estén en consonancia con sus grupos de interés, es decir que la ética de la empresa debe propender acciones en el ámbito interno, que implica a accionistas, empleados, etc.; En este sentido las organizaciones deben garantizar que los integrantes de la organización tienen integridad en sus salarios, tanto en cargas sociales, como derechos laborales. El diálogo entre la organización y las organizaciones sindicales es parte también de este aspecto. La ética en el trabajo no solo se trata de cumplir obligaciones justamente ganadas por los colaboradores, sino, además, preocuparse por la integridad física y mental de cada uno de los integrantes de la organización.

También las organizaciones deben preocuparse por sus grupos de interés externos y en el ámbito externo involucra productos, servicios, proveedores, opinión pública, Gobierno, entre otros.



Estimado estudiante, para lograr entender lo que es la ética en la empresa, le invito a revisar el siguiente recurso sobre [porqué es importante la ética empresarial](#).

¿Qué tal le pareció este recurso?, Muy interesante verdad. Ahora que entendemos la ética empresarial, y su importancia, avancemos en nuestro estudio.

13.3. Ética en la gestión

La ética en la gestión de las organizaciones tiene como factor clave los grupos de interés, que son grupos o personas que se ven afectados por las actividades de las empresas, y por ello pueden usar su influencia para hacer cumplir las obligaciones que las organizaciones tienen con la sociedad, muchas empresas no toman en cuenta esto y tienen serios problemas con sus grupos de interés y con sus labores cotidianas.

La ética tiene una estrecha relación con los negocios, debido a que las acciones que realizan las organizaciones pueden ser percibidas como éticas o no por el entorno donde se desenvuelven. Una labor ética y comprometida de la empresa con sus grupos de interés resultará en que la empresa gane reputación y prestigio, porque sus acciones son percibidas como justas; tener una buena imagen frente a los grupos de interés es necesario para la generación de valor de las empresas y lograr posesionarse en el mercado, por ello la ética debe ser parte de la estrategia empresarial.



En nuestro libro base podemos apreciar que en el apartado de ética en la gestión nos muestra algunos de los principios que deben ser aplicados por las empresas, le invito a revisarlos.

13.4. Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social de la empresa o empresarial (RSE) ha de ser entendida como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (*stakeholders*), con una visión a largo plazo. Una empresa socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente (Barrio Fraile, 2016).

Las empresas anteriormente solo se habían preocupado de generar ganancias, y sus actividades estaban dedicadas únicamente a ello, sin embargo, en la actualidad, las empresas, no solo se dedican a la generación de utilidades, sino que también es necesario que se preocupen por las afectaciones positivas o negativas que sus actividades generan

en la calidad de vida de sus grupos de interés, y de la comunidad donde desarrollan sus actividades. A estas preocupaciones por los grupos de interés y la comunidad. Por ello la responsabilidad social en la actualidad se considera como una forma de gestión de los negocios, que busca que las empresas realicen sus operaciones de forma sustentable.



Respetado estudiante, la responsabilidad social corporativa, es un tema importante, por ello lo invito a revisar el siguiente recurso sobre la [responsabilidad social](#), donde podemos aprender mucho más de este tema.

Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos:



Autoevaluación 13

En los siguientes enunciados, seleccione la opción que considere correcta:

1. Una organización socialmente responsable tiene la obligación de:
 - a. Satisfacer las necesidades de sus principales stakeholders.
 - b. Considerar las prácticas de RSE de la competencia.
 - c. Velar por los intereses de los accionistas.
2. Al decir que la ética es un saber implica:
 - a. Que sirve para tomar decisiones en situaciones concretas.
 - b. Que se puede enseñar y aprender.
 - c. Permite juzgar prácticas y acciones de otras personas y de otras culturas.
3. El modelo responsable de ética aplicada a la empresa habla de:
 - a. Ética de la convicción.
 - b. Ética del desinterés.
 - c. Ética de las instituciones.
4. La realización efectiva de la responsabilidad lleva implícitos algunos de estos valores:
 - a. Transparencia y comunicación.
 - b. Coherencia e integridad.
 - c. Rendición de cuenta y honestidad.

En los siguientes enunciados, seleccione una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa:

5. () ¿La cultura es la forma de vivir de un pueblo?
6. () ¿La ética se puede entender como una serie de principios que tienen los individuos y que los lleva a comportarse de una u otra manera?

7. () ¿La responsabilidad de las empresas es una filosofía que es adoptada por la empresa en torno a las preocupaciones de estas por sus grupos de interés?
8. () ¿Cuándo se habla de ética, esta no tiene mucha relación con los negocios, de hecho, es una ciencia muy aparte de ellos?
9. () ¿La ética empresarial es un cúmulo de valores que persigue la satisfacción de necesidades humanas?
10. () ¿En cuanto a la ética, las empresas tienen que velar por preceptos éticos, sin embargo, sus integrantes, no están en la obligación de hacerlo?

[Ir al solucionario](#)



La identificación de riesgos no es una práctica nueva, y en el ámbito empresarial es una actividad que ha ido incrementándose, así como las técnicas que se utilizan para hacerlo.

Por lo indicado en esta unidad estudiaremos que son los riesgos empresariales, qué es la gestión de riesgos y el proceso que implica la gestión de riesgo.

Unidad 14. Riesgos empresariales

La gestión de riesgos es una actividad que ha ido ganando connotación para reducir la incertidumbre y la vulnerabilidad de las organizaciones, y para aprovechar en algunas ocasiones las oportunidades que puede traer el riesgo.

En la actualidad la gestión de riesgos, tiene propósitos definidos, como la contribución al proceso de construcción de capacidades en los agentes de desarrollo, promover la reflexión, ya portar al proceso de discusión sobre el manejo de desastres (Brito Gómez, 2018).

¡Avancemos en nuestro estudio!

14.1. ¿Qué es el riesgo?

Riesgo se puede definir como cualquier actividad que lleva implícito cierto nivel de incertidumbres, partiendo de aquello, entonces, todas las actividades empresariales, mantiene algún nivel de riesgo, sin embargo, no es apropiado decir que toda actividad que tiene que ver con la empresa sea riesgosa.

En la actividad empresarial, el riesgo tiene que ver con el control de las amenazas que puedan afectar al funcionamiento de la organización, y que pueda generar pérdidas en cualquiera de los recursos disponibles de la empresa.



Para entender mejor el riesgo empresarial le invito a revisar el siguiente recurso sobre la [gestión de riesgos empresariales](#).

14.2. ¿Qué es la gestión de riesgos?

La gestión de riesgos es un proceso que tiene en principio tres etapas, la identificación, el análisis y la respuesta al riesgo. Para que se pueda gestionar adecuadamente el riesgo, es importante contar con un sistema de gestión de riesgos, esto permite no solo identificar el riesgo sino, además, cuantificarlo, y predecir el impacto que esta logará en la organización, esto puede indicar si el riesgo es aceptable o inaceptable, dependiendo del nivel de tolerancia al riesgo que tenga la empresa.

La gestión de riesgos es un proceso continuo, porque la organización siempre está necesitando de este proceso para la toma de decisiones y por ello es necesario que no se realice este proceso solo al pensar que existe riesgo y se lo haga en todas las actividades donde esté presente la incertidumbre.

El propósito de la gestión de riesgos es la identificación oportuna de los posibles riesgos, y una vez identificados, reducir su impacto en la organización o anularlo. Además, también es importante la base que proporciona para la toma de decisiones, porque permite mantener información adecuada y oportuna.

14.3. Etapas del proceso de gestión de riesgos

La gestión de riesgos, tiene algunas etapas, y, además, los autores del tema identifican en su mayoría, cinco procesos, en el gráfico siguiente se puede apreciar con claridad este proceso. Lo invito a revisarlo:

[El proceso de gestión de riesgos](#)

Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos:



Autoevaluación 14

En los siguientes enunciados, seleccione una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa:

1. () ¿La gestión de riesgos es una actividad que no amerita mayor análisis, ya que las empresas no están en constante riesgo?
2. () ¿El riesgo es cualquier actividad que tiene implícito un poco de incertidumbre?
3. () ¿No es necesario que la gestión de riesgo sea un proceso continuo porque las empresas no están en riesgo constantemente?
4. () ¿El propósito de la gestión de riesgos es la planificación de actividades para que la organización no vuelva a pasar por el mismo riesgo?
5. () ¿En la etapa de valoración del riesgo se deben realizar acciones de comunicación del riesgo a las áreas involucradas?
6. () ¿La gestión de riesgos es un proceso que se desarrolla a través de toda la organización?
7. () ¿El alcance de la gestión de riesgos es a todos los niveles de la organización?
8. () ¿La gestión de riesgos está creada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización o sus componentes?
9. () ¿La gestión de riesgo no debe enfocarse al logro de metas de la organización porque es un proceso que no tiene que ver con ello?

10. () ¿La gestión de riesgos es un proceso que debe proponerse desde los niveles más altos de la organización pero que también implica a los niveles medios y más bajos de la misma?

[Ir al solucionario](#)



Semana 16

Revise los diferentes recursos educativos como preparación del examen presencial.



4. Solucionario

Autoevaluación 1	
Pregunta	Respuesta
1	F
2	V
3	V
4	V
5	V
6	V
7	V
8	V
9	V
10	F

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	
1	V	
2	V	
3	F	
4	F	
5	F	
6	V	
7	F	
8	V	
9	F	
10	<p>a) Charles Babbage Enfoque y modelo del proceso administrativo. (C)</p> <p>b) Bertalanffy Enfoque y modelo del comportamiento humano. (E)</p> <p>c) Henri Fayol Enfoque y modelo neohumano-relacionista. (D)</p> <p>d) McGregor Enfoque y modelo científico.</p> <p>e) Elton Mayo Enfoque y modelo estructuralista. (G)</p> <p>f) Kaufman Enfoque y modelo matemático. (A)</p> <p>g) Renate Mayntz Enfoque y modelo sistémico (F y B)</p>	

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 3	
Pregunta	Respuesta
1	F
2	F
3	F
4	V
5	F
6	F
7	V
8	F
9	V
10	V

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 4	
Pregunta	Respuesta
1	V
2	V
3	V
4	V
5	F
6	V
7	V
8	V
9	V
10	V

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 5	
Pregunta	Respuesta
1	V
2	F
3	V
4	V
5	V
6	F
7	V
8	V
9	V
10	V

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 6	
Pregunta	Respuesta
1	F
2	V
3	V
4	V
5	V
6	F
7	F
8	V
9	V
10	V

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 7	
Pregunta	Respuesta
1	a
2	a
3	V
4	V
5	F
6	F
7	V
8	V
9	V
10	F

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 8

Pregunta	Respuesta
1	<p>(c) Resulta imposible que una sola persona tome todas las decisiones.</p> <p>(a) Se caracteriza por la centralización en la toma de decisiones y en la realización de actividades.</p> <p>(b) En esta área se realizan actividades de contabilidad, cuentas por pagar y tesorería.</p> <p>(j) Muestra la posición financiera de la empresa.</p> <p>(i) Son los recursos económicos que posee la empresa.</p> <p>(g) Cantidad de dinero que debe la empresa a sus acreedores y proveedores.</p> <p>(e) Estimación de inversiones necesarias.</p> <p>(h) Son las aportaciones de los socios.</p> <p>(f) Estimaciones previstas de fondos en caja, bancos y valores.</p> <p>(d) Indica cuántas unidades se producirán en un periodo determinado</p> <p>a) Empresa pequeña b) Finanzas c) Empresa grande d) Presupuesto de producción e) Presupuesto de erogaciones f) Presupuesto de tesorería g) Pasivo h) Capital i) Activo j) Balance</p>
2	F
3	F
4	V
5	V
6	V
7	V
8	F
9	F
10	V

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 9

Pregunta	Respuesta
1	Reclutamiento interno, externo y mixto.
2	Renueva los recursos humanos de la empresa.
3	V
4	F
5	F
6	F
7	V
8	F
9	F
10	V

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 10	
Pregunta	Respuesta
1	V
2	F
3	V
4	F
5	V
6	F
7	F
8	F
9	V
10	V

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 11	
Pregunta	Respuesta
1	V
2	F
3	V
4	F
5	V
6	F
7	V
8	F
9	F
10	V

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 12	
Pregunta	Respuesta
1	V
2	F
3	V
4	V
5	F
6	F
7	F
8	V
9	F
10	V

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 13	
Pregunta	Respuesta
1	Satisfacer las necesidades de sus principales stakeholders.
2	Que se puede enseñar y aprender.
3	Ética de las instituciones.
4	Transparencia y comunicación.
5	V
6	F
7	V
8	F
9	V
10	F

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 14	
Pregunta	Respuesta
1	F
2	V
3	F
4	F
5	F
6	V
7	V
8	V
9	F
10	V

Ir a la
autoevaluación



5. Referencias bibliográficas

- Barrio Fraile, E. (2016). *La gestión de la responsabilidad social corporativa*. Barcelona: UAB.
- Brito Gómez, M. D. (2018). El riesgo empresarial. *Universidad y Sociedad*.
- Camejo, A. (2018). Modelo de gestión por competencias y las evaluaciones del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia*, 97-115.
- Chiavenato, H. (2017). *Introducción a la teoría genral de la Administración*. México DF: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *eoría neoclásica de la administración*. México DF: Mc Graw Hill.
- Cortina, A. (1998). *Ética de la Empresa*. Madrid: Editorial Trotta, S.A.
- Cursos Clavijero. (12 de 01 de 2019). *Cursos Clavijero* . Obtenido de Fundamnets del administración .
- De Zuani, E. R. (2012). *Introducción a la administración de las Organizaciones*. Buenos Aires: Valletta.
- Del Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones* . Tlalnepantla: RED TERCER MILENIO S.C.
- Fayol, H. (1916). *Las seis funciones básicas de la empresa* .
- Girón, A. (07 de 09 de 2015). Revolución industrial en la administración de Empresas. *Jour*.
- Inzua, F. (2016). *Desarrollo organizacional*. CCIE.
- Koontz, H., Weilrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill.

- López, N. (2012). *Talento humano, sistema de gestión por competencias*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Melgar Callejas, J. M. (2018). *La administración de los recursos humanos para el siglo XXI*. GB Advosors.
- Molinari, G., Alfonso, A., & Scaramellini, N. (2018). *Las Áreas Funcionales en las Organizaciones*. La Plata: Editorial de la universidad de La Plata.
- Pérez, J. A. (1998). *Liderazgo y Ética en la dirección de empresas*. Ediciones Deusto, S.A. .
- Pindado, J. (2012). *Gestión de tesorería en la empresa: teoría y aplicaciones prácticas*. Salamanca:: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Reyes Ponce, A. (2004). *administración de empresas: teoría y práctica*. Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2017). *Administración*. México D.F.: Pearson.
- Terry, G., & Frankli. (2005). *Principios de Administración*.
- Valverde Jaramillo, J. (2017). *Gestión del capital humano*. Loja: EdiLoja.
- Varela Juárez, R. A. (2013). *Adminsitración de la compensación*. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.