



**UTPL**  
La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

## Fundamentos de Administración

Guía didáctica





Facultad Ciencias Económicas y Empresariales

## Fundamentos de Administración

### Guía didáctica

Carrera

PAO Nivel

Logística y Transporte

I

#### Autor:

Gerardo Torres Pereira

#### Reestructurada por:

Verónica Alexandra Armijos Buitrón

César Augusto Lara Ascuntar



ADM1\_1118

**Fundamentos de Administración**

**Guía didáctica**

Gerardo Torres Pereira

**Reestructurada por:**

Verónica Alexandra Armijos Buitrón

César Augusto Lara Ascuntar

**Diagramación y diseño digital**

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

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

**Año de edición:** septiembre, 2020

**Edición:** primera edición reestructurada en marzo 2025 (con un cambio del 5%)

Loja-Ecuador



Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0** (CC BY-NC-SA 4.0). Usted es libre de **Compartir** – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Adaptar – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: Reconocimiento- debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. No Comercial-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>

# Índice

<b>1. Datos de información .....</b>	<b>8</b>
1.1 Presentación de la asignatura.....	8
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3 Competencias del perfil profesional .....	8
1.3.1 Competencias del perfil egreso .....	9
1.4 Problemática que aborda la asignatura .....	10
<b>2. Metodología de aprendizaje .....</b>	<b>11</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....</b>	<b>12</b>
<b>Primer bimestre .....</b>	<b>12</b>
<b>Resultado de aprendizaje 1: .....</b>	<b>12</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>12</b>
<b>Semana 1 .....</b>	<b>12</b>
Unidad 1. Introducción a la administración.....	12
1.1 Los gerentes y usted en el lugar de trabajo .....	13
1.2 ¿Quiénes son los gerentes y en dónde trabajan? .....	15
1.3 ¿Por qué son importantes los gerentes? .....	17
1.4 ¿Qué hacen los gerentes?.....	18
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	20
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>23</b>
<b>Semana 2 .....</b>	<b>23</b>
Unidad 1. Introducción a la administración.....	23
1.5 Historia de la administración .....	23
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	42
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>45</b>
<b>Semana 3 .....</b>	<b>45</b>
Unidad 1. Introducción a la administración.....	45
1.6 Toma de decisiones .....	45
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	48

<b>Autoevaluación 1.....</b>	50
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	54
<b>Semana 4.....</b>	54
<b>Unidad 2. Fundamentos de la administración en el lugar del trabajo actual</b>	
.....	54
<b>2.1 Administración del entorno global y la cultura organizacional .....</b>	54
Actividad de aprendizaje recomendada .....	59
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	60
<b>Semana 5.....</b>	60
<b>Unidad 2. Fundamentos de la administración en el lugar del trabajo actual</b>	
.....	60
<b>2.2 Manejo del cambio y la innovación.....</b>	60
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	63
Autoevaluación 2.....	66
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	70
<b>Semana 6.....</b>	70
<b>Unidad 3. Planeación .....</b>	70
<b>3.1 Planeación de las actividades laborales .....</b>	70
Actividad de aprendizaje recomendada .....	78
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	80
<b>Semana 7.....</b>	80
<b>Unidad 3. Planeación .....</b>	80
<b>3.2 Administración estratégica .....</b>	80
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	83
Autoevaluación 3.....	87
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	91
<b>Semana 8.....</b>	91
Actividades finales del bimestre .....	91
<b>Segundo bimestre.....</b>	92

<b>Resultado de aprendizaje 1:</b>	92
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas</b>	92
<b>Semana 9</b>	92
Unidad 4. Organización.....	92
4.1 Estructura y diseño organizacional.....	92
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	96
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas</b>	97
<b>Semana 10</b>	97
Unidad 4. Organización.....	97
4.2 Administración de recursos humanos.....	97
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	101
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas</b>	103
<b>Semana 11</b>	103
Unidad 4. Organización.....	103
4.3 Creación y administración de grupos .....	103
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	108
Autoevaluación 4.....	111
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas</b>	115
<b>Semana 12</b>	115
Unidad 5. Liderazgo .....	115
5.1 Administración de la comunicación .....	115
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	119
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas</b>	122
<b>Semana 13</b>	122
Unidad 5. Liderazgo .....	122
5.2 Motivar a los empleados .....	122
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	125
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas</b>	128
<b>Semana 14</b>	128

Unidad 5. Liderazgo .....	128
5.3 Ser un líder eficaz.....	128
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	130
Autoevaluación 5.....	132
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>137</b>
<b>Semana 15.....</b>	<b>137</b>
Unidad 6. Control.....	137
6.1 Vigilancia y control.....	137
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	140
Autoevaluación 6.....	143
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>146</b>
<b>Semana 16.....</b>	<b>146</b>
Actividades finales del bimestre .....	146
<b>4. Autoevaluaciones .....</b>	<b>147</b>
<b>5. Glosario.....</b>	<b>160</b>
<b>6. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>163</b>





## 1. Datos de información

### 1.1 Presentación de la asignatura



### 1.2 Competencias genéricas de la UTPL

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

### 1.3 Competencias del perfil profesional

- Resuelve problemas de ingeniería en logística y transporte.
- Demuestra compromiso e implicación social.
- Asume trabajo en equipo.
- Implementar planes, programas, diseños y políticas de planificación de movilidad para mejorar el transporte en las diferentes ciudades del país.
- Optimizar los sistemas de transporte a través del diseño eficiente de rutas, la implementación de simuladores logísticos y la gestión efectiva de costos y calidad en la transportación.
- Impulsar y fortalecer el sector logístico mediante la planificación y creación de infraestructura (plataformas logísticas, puertos secos, centros de distribución urbana, centros integrales de transporte) para los principales polos de desarrollo económico del país a través de nuevas tecnologías.

- Desarrollar proyectos de investigación para resolver las problemáticas planteadas en la construcción de las competencias del perfil profesional de la carrera de Logística y Transporte.

### **1.3.1 Competencias del perfil egreso**

- Diseña planes de movilidad en transporte público haciendo hincapié en los horarios pico.
- Integrar a la población para capacitarlos en temas de educación vial para generar una cultura de transporte seguro.
- Maneja las TIC y software especializados como una herramienta práctica para resolver problemas de la logística, transporte, movilidad y seguridad vial.
- Analiza la información de las necesidades y problemas de la logística y transporte.
- Diseña planes para la optimización del transporte urbano, tomando como base los conocimientos científicos tecnológicos y el marco legal vigente.
- Realiza la evaluación de proyectos relacionados con los diferentes tipos de transporte y plantea medidas de mejora.
- Resuelve problemas concretos dentro de sus competencias y roles mediante la aplicación de las ciencias básicas y profesionales en atención a las necesidades de los sistemas de logística y transporte.
- Utiliza herramientas metodológicas tecnológicas de actualidad que permiten solucionar los problemas relacionados con el sector de la logística y transporte que presenta en el ejercicio cotidiano de la profesión o que son objeto de investigación en su entorno de actuación.
- Aplica los conocimientos de la logística y transporte para resolver problemas de sus diferentes tipos de transporte y desarrollo de proyectos de investigación y vinculación con el fin de ser eficientes en la logística y contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la región sur del país. De esta manera, mejorar la calidad de vida de la población.
- Integrar conocimientos de las ciencias mediante modelos de innovación para atender a las necesidades y problemas de los sistemas de transporte y de servicios, de nuevos procesos de cambio de la matriz productiva.

- Propone sistemas de gestión en la cadena de ofrecimientos para garantizar procesos sustentables y sostenibles.
- Contrasta los métodos de investigación para orientar los sistemas de stock y de servicios hacia los sectores estratégicos de la población, generando optimización de recursos renovables y no renovables.
- Aplica la investigación científica, los métodos de trabajo profesional y las técnicas informáticas de estadísticas en la solución de los problemas del sector que presentan en el ejercicio cotidiano de la profesión o que son objeto de investigación en su esfera de actuación.
- Demuestra espíritu científico de búsqueda constante de disposición para el trabajo independiente y en equipo, así como para participar en procesos de mejora continua de la calidad de su ejercicio profesional.
- Aplica los conocimientos adquiridos en la carrera para desarrollar proyectos de investigación y poner los resultados al servicio de la colectividad.
- Compara los resultados de investigaciones mediante la aplicación de protocolos específicos para cada uno de los ámbitos de los sistemas de producción en atención a las necesidades de logística, transporte y de servicios.

#### 1.4 Problemática que aborda la asignatura

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

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



## 2. Metodología de aprendizaje

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



### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer bimestre

##### Resultado de aprendizaje 1:

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

El resultado del aprendizaje está orientado a que el futuro profesional maneje los conceptos en el estudio de la administración e incorpora el aprendizaje a través de competencias y acciones para desarrollar las habilidades que los administradores deben tener en la actualidad.

##### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



##### Semana 1

##### Unidad 1. Introducción a la administración

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

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

## 1.1 Los gerentes y usted en el lugar de trabajo

Al estudiar este tema, descubrirá que el trabajo de los gerentes es de vital importancia para las organizaciones, aunque también se dará cuenta de que ser un gerente no es tarea fácil. Para precisar los contenidos de esta temática, le invito a observar la siguiente infografía: ¿Quiénes son los gerentes?

### ¿Quiénes son los gerentes?

Para obtener los resultados deseados por la empresa, los gerentes deben tener una visión clara de sus responsabilidades, definir con precisión los recursos disponibles y establecer estrategias efectivas para alcanzar los objetivos propuestos.

Su enfoque principal radica en el desarrollo del talento humano y la reducción de la variabilidad en los procesos, con el fin de minimizar desperdicios y optimizar el rendimiento operativo.

Asimismo, los gerentes tienen la responsabilidad de fomentar un ambiente de colaboración y cooperación, promoviendo la confianza mutua, la ayuda recíproca y la valentía en la toma de decisiones. Además, deben impulsar la autonomía, la independencia y el compromiso con los objetivos organizacionales, con el propósito de generar beneficios mutuos.

Para administrar eficazmente los recursos materiales y gestionar el talento humano, los gerentes deben:

- Reflexionar sobre el propósito de la conducta humana y la convivencia.
- Conducir de forma racional las acciones de las personas, porque es su responsabilidad guiar el comportamiento de las personas.
- Involucrar a las personas en los temas de interés mutuo.

- Actuar en sintonía con las necesidades humanas, crear y mantener las buenas relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización

El gerente debe evitar cualquier contradicción entre lo que dice y lo que hace, ya que esta congruencia es una muestra de su honestidad. De esta forma, genera confianza en las personas con las que interactúa.

Antes de ser un directivo, el gerente es, ante todo, un ser humano que se posiciona como la cabeza de la organización.

El gerente honesto es coherente con lo que piensa, dice y hace. Su transparencia se refleja en su comportamiento dentro de la organización, lo que se demuestra a través de sus actitudes, las cuales motivan a sus colaboradores a seguir su ejemplo. De esta manera, inspira conductas positivas y eficiencia en su equipo, generando confianza tanto en los proveedores, acreedores como en los accionistas.

Tanto los gerentes como sus colaboradores deben adoptar una visión compartida para construir una cultura organizativa orientada a la competitividad, la calidad y la productividad. Las decisiones gerenciales deben centrarse en el beneficio y el bienestar de las personas. Para alcanzar los resultados planificados, la gerencia debe enfocarse en los equipos de trabajo, promoviendo un liderazgo transformador y positivo.

Es esencial desarrollar factores que potencien el desempeño de los trabajadores y aplicar medidas preventivas que mejoren la condición humana, como el mejoramiento del clima organizacional, la motivación y las buenas relaciones interpersonales. Cuando los trabajadores perciben que el gerente lidera los procesos de cambio y mejora, su actitud personal mejora, confían más en su líder y se comprometen con los objetivos de la organización (Robbins y Coulter, 2018, pp. 45-47).

## 1.2 ¿Quiénes son los gerentes y en dónde trabajan?

Los gerentes, en su origen, eran los miembros de la organización encargados de decirles a los demás qué hacer y cómo hacerlo.

Un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa. Su labor no está orientada al logro personal, sino a ayudar a los demás a realizar su trabajo de manera efectiva.

Este rol puede implicar la coordinación del trabajo de un departamento, un proceso o una unidad de negocio, una empresa en su totalidad, o incluso supervisar a una sola persona. Además, podría involucrar la coordinación de las actividades laborales de un equipo conformado por personal de distintos departamentos o incluso de individuos ajenos a la organización, como empleados temporales o personas que trabajan para los proveedores de la empresa.

La meta común de todos los gerentes es la misma: **crear valor agregado**.

La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia (Koontz, Weihrich y Cannice, 2017, p.4).

¿De qué manera se pueden clasificar los gerentes en las organizaciones? En las organizaciones estructuradas de forma tradicional, generalmente en un estilo piramidal (donde los niveles organizacionales bajos son más numerosos que los niveles altos), los gerentes se pueden clasificar en tres niveles: de primera línea, de nivel medio y de alto nivel.

- **Gerentes de primera línea:** Estos gerentes están encargados de administrar el trabajo de los empleados no gerenciales, quienes suelen estar involucrados en la fabricación de productos o en la prestación de servicios a los clientes. Los gerentes de primera línea a menudo tienen títulos como supervisores, gerentes de turno, gerentes de distrito, gerentes de departamento o gerentes de oficina.



• **Gerentes de nivel medio:** Administran el trabajo de los gerentes de primera línea y se encuentran en un nivel intermedio dentro de la organización, entre el nivel más bajo y el más alto. Pueden tener títulos como gerente regional, líder de proyecto, gerente de tienda o gerente de división. Los gerentes de nivel medio son principalmente responsables de poner en práctica la estrategia de la empresa.

• **Gerentes de alto nivel:** En la parte superior de la jerarquía organizacional, los gerentes de alto nivel son responsables de tomar decisiones organizacionales de mayor alcance y de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la empresa. Generalmente, estos gerentes tienen títulos como vicepresidente ejecutivo, presidente, director administrativo, director operativo o director general.

Sin embargo, no todas las organizaciones se estructuran de una forma piramidal tradicional; las microempresas o las empresas familiares, caracterizadas por su tamaño reducido, difícilmente pueden adoptar la estructura piramidal y/o por niveles jerárquicos. En ellas, es una sola persona la que debe coordinar y supervisar el trabajo de los demás, aun cuando ese "alguien" cambie a medida que las tareas o proyectos se modifiquen, y sin importar que ese "alguien" ostente o no el título formal de gerente.

Los gerentes realizan su trabajo en organizaciones, pero ¿qué es una organización? Es un conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico.

"Las organizaciones poseen tres características comunes, a saber:

- Cada empresa cuenta con un propósito definido, generalmente expresado en los objetivos y metas que pretende lograr.
- Las organizaciones están conformadas por personas; se requiere de ellas para llevar a cabo el trabajo necesario para que la empresa cumpla sus objetivos.
- Todas las organizaciones desarrollan una estructura deliberada que forma el marco en el que trabajan los miembros que la integran. Dicha estructura puede ser abierta y flexible, sin responsabilidades laborales específicas o,

por el contrario, con una estricta adhesión a arreglos laborales explícitos" (Galindo y Guerrero, 2020, p.7).

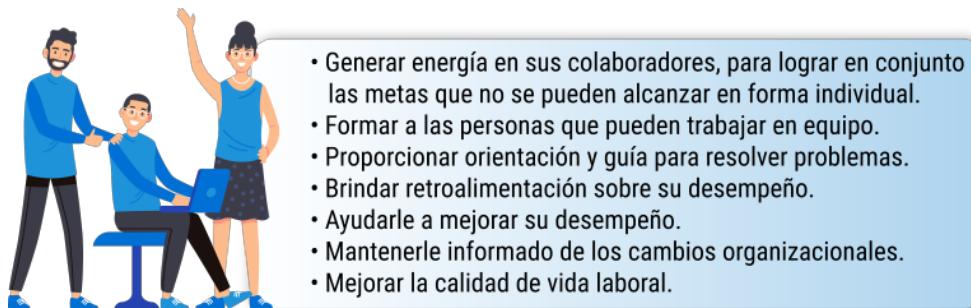
### 1.3 ¿Por qué son importantes los gerentes?

Un gerente es importante porque es consistente entre lo que dice y lo que hace, lo que le permite demostrar su integridad, lo cual genera confianza, que es el pilar en el que se asienta la relación; porque al demostrar interés por las personas que trabajan con él, cumplir con las promesas y saber reconocer sus propios errores, le dan credibilidad. Porque interpreta las necesidades de sus seguidores, dedica el tiempo a formar seres humanos positivos; porque comunica y da retroalimentación de los desempeños y resultados, y desarrolla personas proactivas.

El gerente es clave al velar por el bienestar de su equipo. Un líder eficaz crea un ambiente de trabajo más agradable y productivo.

**Figura 1**

*El rol del gerente en el entorno laboral*



Nota. Adaptado de Administración [Ilustración], por Robbins, S., Coulter, M., 2018, México: Pearson, CC BY 4.0.

Las razones por las que los gerentes son importantes son: Las organizaciones requieren de las aptitudes, habilidades, conocimientos, experiencia y competencias gerenciales o administrativas, sobre todo en tiempos inciertos, complejos y caóticos.

En virtud de que las organizaciones tienen que enfrentar con los desafíos actuales, como los cambios en la dinámica de la fuerza laboral, el clima económico mundial, los cambios tecnológicos, la siempre creciente globalización, los gerentes juegan un papel determinante en la identificación de problemas críticos y en el desarrollo de soluciones creativas.

Los gerentes son quienes gestionan el capital humano de las organizaciones, lo cual es fundamental para que las cosas se hagan bien y con el menor costo posible. Esto es, son responsables de la eficacia, eficiencia y productividad de la empresa. Porque son piezas fundamentales para conducir a la compañía hacia el futuro.

El estilo gerencial que cada uno puede ejercer tiene un impacto en los desempeños y resultados de la organización, ya sea en lo positivo como lo negativo.

Los gerentes son importantes porque motivan e impulsan el compromiso de las personas que trabajan con él, para el logro de los objetivos organizacionales. Son importantes porque lideran a seres humanos con necesidades y expectativas, y porque satisfacen las necesidades de quienes confían en él." (Robbins y Coulter, 2018, pp. 35-36)

#### 1.4 ¿Qué hacen los gerentes?

Las actividades específicas del gerente dependen del nivel y/o de la posición que su puesto ocupe en la estructura organizacional. Los gerentes del más alto nivel aprueban los planes estratégicos de la empresa, son voceros de la organización, son los representantes legales de la empresa. Aprueban los planes de inversión, autorizan los créditos bancarios.

Básicamente los gerentes se encargan de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Cuando planifican, definen objetivos y metas, establecen estrategias, establecen planes a corto, mediano y largo plazo.

- **Organizar**, incluye determinar las actividades y tareas que se deben ejecutar, cómo se llevarán a cabo, quién las ejecutará; define las líneas de autoridad y define la estructura de la empresa.
- **Dirigir** incluye liderar, motivar a sus seguidores, elegir los canales de comunicación más eficaces; resolver problemas y conflictos. Toman decisiones relevantes.
- **Coordinar** implica integrar los procesos y las personas para que cada uno cumpla con sus niveles de responsabilidad y las actividades no se repitan, y se obtengan los resultados previstos. La coordinación ayuda a que las cosas sucedan, sin contratiempos.
- **Controlar** consiste en vigilar el desempeño de los procesos y las personas. Medir los resultados, compararlos con los objetivos planeados. y en el caso de presentarse desviaciones negativas, corregirlas; de ser necesario implementa planes de mejora.

Los gerentes son responsables de administrar los recursos de las empresas, que incluyen los recursos humanos, tecnológicos, económicos, financieros, así como la infraestructura de la organización, que abarca máquinas, herramientas, equipos, edificios e instalaciones. Esta gestión eficiente es clave para asegurar que todos los elementos de la organización funcionen de manera armoniosa y efectiva.



Un buen gerente no solo guía, orienta y dirige a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos establecidos, sino que también los reconoce y celebra cuando los resultados superan las expectativas planteadas. Este tipo de liderazgo fortalece el compromiso y la motivación dentro del equipo.

Por otro lado, un gerente organizado desempeña un rol fundamental en la resolución de problemas y dificultades, toma decisiones oportunas y relevantes, y crea un ambiente de trabajo seguro. Además, valora el aporte individual de cada uno de sus colaboradores, lo que contribuye a generar un

clima de confianza y colaboración. Su capacidad para inspirar y servir como ejemplo de desempeño y rendimiento es esencial para el éxito de su equipo y de la organización.

Seguramente le ha resultado interesante conocer las funciones, roles y habilidades que desempeñan los gerentes en su accionar, ¿verdad? Por ello, le invito a profundizar en estos contenidos a través de esta guía y en los recursos educativos del plan docente.

Estimado estudiante, a partir de ahora lo invito a desarrollar las actividades recomendadas, que permitirán reforzar su aprendizaje y aplicar lo aprendido. Recuerde que las actividades de aprendizaje se ubican al final de cada semana de estudio.

¿Listos?



## Actividades de aprendizaje recomendadas

- **Actividad 1:** Elabore un mapa mental sobre las funciones administrativas.

Estimado estudiante, para identificar las funciones aplicadas en la administración, siga estos pasos detalladamente: comience leyendo atentamente el artículo [Las funciones de administración](#) y asegúrese de comprender los conceptos y las ideas principales.

Luego, identifique y anote los conceptos clave, teorías y principios destacados en el artículo. Utilice una herramienta digital para crear un mapa mental con el título “Las funciones de administración” en el centro, dibujando ramas principales que representen cada concepto clave e incluyendo subramas con detalles, ejemplos y explicaciones. Asegúrese de utilizar colores, imágenes y símbolos para hacer el mapa mental atractivo y fácil de recordar.

Finalmente, escriba un breve resumen de cada concepto clave, destacando los puntos más importantes y su relación con la toma de decisiones en las empresas, y, revise el mapa mental y los resúmenes para asegurarse de que toda la información importante está incluida y es precisa.

## Estrategias de Trabajo

Para realizar un buen trabajo, siga estas estrategias:

1. Tome notas detalladas y asegúrese de comprender los conceptos clave del artículo.
2. Al crear el mapa mental, use herramientas digitales como Canva, Easyly, Infogram, Genially, XMind o MindMeister para una organización visual clara. Sea creativo usando colores, imágenes y símbolos para destacar puntos importantes.
3. Escriba resúmenes claros y concisos, destacando cómo cada concepto se relaciona con la toma de decisiones en las empresas.
4. Revise cuidadosamente el mapa mental y los resúmenes para asegurar la precisión y la corrección ortográfica.

- **Actividad 2:** Caso práctico: Desarrolle el caso propuesto a continuación.

Asumir que es el gerente de una discoteca de moda en la ciudad y se encargará de realizar las siguientes funciones:

- Revisar que todas las luces de la pista de baile tengan la calidad necesaria.
- Repartir las tareas entre los diferentes camareros.
- Comunicar a todos los trabajadores todas las instrucciones.
- Decidir todos los procedimientos y políticas a llevar a cabo para atender a todos los clientes.

Proceda asignar a cada una de estas actividades una de las funciones de la administración (planificación, organización, dirección, control).

### Preguntas de Reflexión:

- ¿Qué importancia tiene la planificación en la gestión de una discoteca?
- ¿Cómo organizaría las tareas para asegurar un servicio eficiente?
- ¿Qué métodos utilizaría para dirigir y motivar a los empleados?
- ¿Cómo implementaría un sistema de control para asegurar la calidad del servicio?



### Presentación:

- Prepare un informe escrito que resuma sus respuestas a las preguntas de reflexión y la asignación de las actividades a las funciones de la administración.
- Asegúrese de incluir ejemplos concretos y referencias al artículo leído.



Nota: por favor, complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

- **Actividad 3:** Analice sobre las nuevas competencias gerenciales.

Profundice sus conocimientos sobre [Nuevas competencias gerenciales y estrategias disruptivas de gestión empresarial](#). Al revisar este **documento**, le va a permitir conocer las competencias que exige el mercado laboral, y ayuda a los gerentes para que se puedan desenvolver eficazmente.

Es hora de continuar con el siguiente tema.



### Semana 2

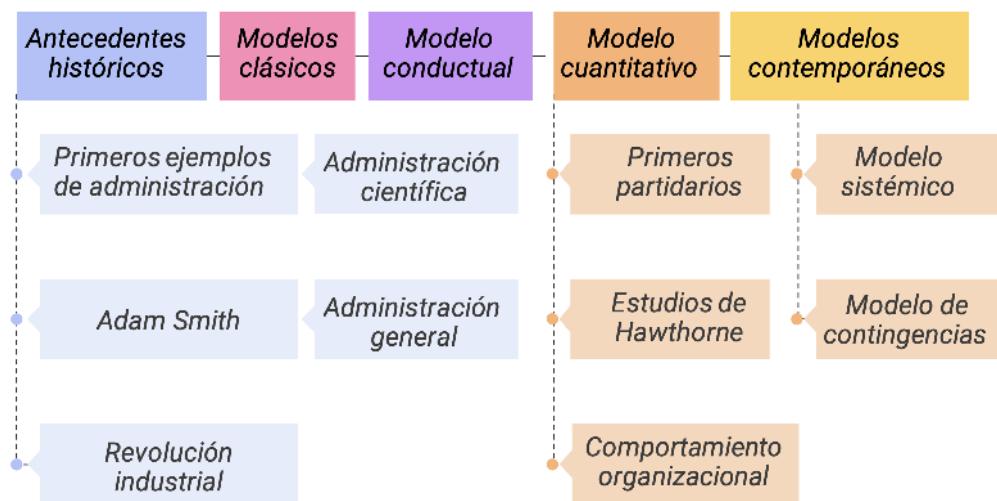
#### Unidad 1. Introducción a la administración

##### 1.5 Historia de la administración

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

**Figura 2**

*Historia de la administración*



Nota. Tomado de *Administración* (p. 25) [Ilustración], por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación, CC BY 4.0.

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

En la figura 2, precisamente se pueden apreciar cuatro modelos; cada uno de ellos explica grosso modo la administración desde la perspectiva de lo que era importante en ese momento de la historia.

### **1.5.1 Antecedentes Históricos de la Administración desde los diferentes enfoques**

En la historia de la administración, Platón nos da lecciones de organización administrativa en sus Diálogos. Nos dice cómo organizar la sociedad, cómo dirigirla, quién lo debe hacer, qué cualidades deben tener quienes la dirigen.

Aristóteles nos dejó clasificaciones del manejo de autoridad y del poder que han sobrevivido a los siglos. La democracia, la autocracia, la plutocracia son diferentes formas de dirigir las organizaciones, que aún se comentan en la bibliografía administrativa.

La administración es una ciencia que tiene por objeto es estudio de las organizaciones, trata de explicar el porqué de ellas, cómo el ser humano a través de su esfuerzo físico y mental hace que se logren los objetivos de la empresa.

El pensamiento de Elton Mayo, Frederick Winston Taylor, Henry Fayol, Max Weber, Peter Drucker y Edward Deming son consideradas propuestas administrativas clásicas de la administración moderna y contemporánea, razón por la que, desarrollamos a cada una de ellas.

Los primeros estudios de la administración, a menudo conocidos como modelo clásico, hacían hincapié en la racionalidad y en la necesidad de que las organizaciones y los trabajadores fueran lo más eficientes posible. El modelo clásico está compuesto por dos teorías principales: la teoría de la administración científica y la teoría general de la administración. Frederick W. Taylor y el matrimonio conformado por Frank y Lillian Gilbreth fueron quienes hicieron las aportaciones más importantes a la teoría de la administración científica; por su parte, la teoría general de la administración se fundamenta sobre todo en las ideas de Henri Fayol y Max Weber.

Si tuviéramos que indicar cuándo nació la teoría moderna de la administración, lo más probable es que eligiéramos el año 1911. Fue entonces que se publicó la obra Principios de la administración científica, de Frederick Winslow Taylor, cuyas propuestas fueron adoptadas ampliamente por administradores de todo el mundo. El libro de Taylor describía la teoría de la administración científica como el uso de métodos científicos para definir la “mejor manera” de realizar un trabajo.

### **1.5.2 Principales enfoques administrativos**

#### **Teoría Científica de la Administración**

Propuesta por Frederick Taylor, la administración científica se centra en la eficiencia y la productividad a través de la optimización de tareas y el uso del método científico. Según Taylor, “el objeto principal de la administración es asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto a la máxima prosperidad de cada uno de los empleados”. Esta propuesta busca equilibrar los intereses de ambos actores dentro de la organización, resaltando la importancia de una gestión eficiente y bien estructurada.

Taylor analiza los conflictos entre el patrono y el trabajador, observando que el trabajador tiende a no rendir todo lo que es capaz. Además, señala que algunos trabajadores influyen sobre otros con la finalidad de que los rendimientos de los compañeros menos eficientes no perjudiquen su propia productividad. Esta dinámica, según Taylor, es contraproducente tanto para los empleados como para los empleadores.

Conscientes de esta situación, Taylor propone la búsqueda de la armonía entre el capital y el trabajo mediante el uso de métodos científicos para mejorar las condiciones laborales y los rendimientos. Incluso sugiere que esta armonía debe extenderse a la sociedad en su conjunto, considerando a todos los actores implicados en el proceso de producción.

A Taylor le horrorizaban las continuas inefficiencias de los trabajadores, quienes utilizaban técnicas diversas para llevar a cabo una misma tarea. A menudo, los empleados tomaban el trabajo "con mucha calma", lo que llevó a Taylor a considerar que la producción por trabajador era tan solo una tercera parte de lo que podía llegar a ser. Además, en la mayoría de las empresas no existían estándares laborales, y los trabajadores eran asignados a los diferentes puestos sin tener en cuenta sus habilidades y aptitudes. Ante esta realidad, Taylor decidió aplicar el método científico al análisis de los trabajos de los obreros y dedicó más de dos décadas de apasionada experimentación para determinar la "mejor manera" de realizar las labores, lo que resultó en un avance significativo en la organización del trabajo (Robbins y Coulter, 2018, p. 32).

Las experiencias de Taylor en Midvale le llevaron a definir directrices claras para mejorar la eficiencia en la producción. En su visión, los cuatro principios fundamentales de la administración científica generarían prosperidad tanto para los trabajadores como para los gerentes, mejorando los resultados para todas las partes involucradas.

Finalmente, Taylor propone que la ciencia administrativa, a través de sus métodos, logre crear valor y generar riqueza que se distribuya de manera equitativa entre la sociedad y los factores de la producción. Para estructurar este proceso, Taylor sintetiza la administración en cuatro principios clave.

1. La dirección es la encargada del análisis de la tarea para encontrar de forma científica la forma de hacerla. La cual se mide por su máxima eficiencia.
2. Selección cuidadosa y capacitación adecuada del trabajador para la tarea.
3. Supervisión y remuneración generosa al trabajador por integrarse al proceso científico de hacer la tarea.
4. Clara dimensión de responsabilidades entre la dirección y el trabajo para hacer la tarea que es resultado del trabajo conjunto.

## **Teoría Clásica de la Administración**

Desarrollada por Henri Fayol, la teoría general de la administración se enfoca en las funciones administrativas y los principios universales de la administración. A diferencia de otras teorías, esta perspectiva pone su atención en lo que hacen los gerentes y lo que constituye una buena práctica administrativa. Fayol fue pionero en identificar las cinco funciones fundamentales desempeñadas por los gerentes: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Fayol describió la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones empresariales típicas. En su opinión, existía la necesidad de una ciencia para manejar y dirigir las organizaciones, independientemente de su tipo y tamaño. Esta convicción lo llevó a formular hipótesis fundamentales basadas en su amplia experiencia en organizaciones.

De acuerdo con Fayol, es posible conformar un cuerpo de doctrina que incluya todos los temas necesarios para preparar a los futuros administradores. Para él, existen principios fundamentales y universales que rigen las organizaciones, aplicables a cualquier contexto. Observó que a medida que se asciende en la escala jerárquica de una empresa, las tareas que se realizan dejan de ser directamente técnicas y se concentran en analizar cómo se hacen esas tareas, es decir, en las actividades relacionadas con la administración.

Además, Fayol destacó que no puede dependerse exclusivamente de la formación empírica para la preparación de los directivos. Propuso que aquellos encargados de dirigir deben ser capacitados con doctrinas adecuadas a su responsabilidad, ya que la administración no es solo un conjunto de prácticas, sino una disciplina que requiere conocimientos y preparación.

Fayol también identificó que, en toda organización productiva, se cumplen varias funciones, tales como las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas. De esta manera, la función



administrativa se convirtió en el núcleo fundamental de la ciencia administrativa, y él mismo definió sus componentes esenciales: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Su concepción de la administración como una actividad común a todas las iniciativas de negocios, al gobierno e incluso al hogar, lo llevó a desarrollar 14 principios de administración. Estos principios constituyen un conjunto de reglas fundamentales que pueden aplicarse en cualquier situación organizacional y enseñarse en las escuelas de administración.

Por último, Fayol destacó que para ser un buen administrador se requieren cualidades especiales: físicas, intelectuales, morales, conocimientos generales, conocimientos especializados y experiencia. Debido a sus contribuciones, Fayol es considerado el padre de la administración como ciencia.

Fayol menciona varios principios que se ilustran en la siguiente infografía.

#### [14 principios administrativos de Fayol](#)

### **Teoría de las Relaciones Humanas**

Introducida por Elton Mayo, la teoría destaca la importancia de las relaciones interpersonales y la motivación de los empleados como factores clave para mejorar la productividad en las organizaciones. Mayo fue quien dirigió los famosos estudios Hawthorne, los cuales marcaron el inicio de una nueva era de enfoques en los estudios de la administración. Estos estudios originaron la Teoría Neoclásica de la organización y el enfoque de las relaciones humanas dentro de la administración.

La teoría neoclásica de la administración propone reformar y modernizar la teoría clásica, poniendo especial énfasis en la reducción de la mano de obra y la automatización de procesos para mejorar la eficiencia de las organizaciones. El objetivo de esta corriente de pensamiento es controlar,

administrar y orientar a un grupo de personas de manera que se logre el trabajo utilizando la menor cantidad de recursos posibles, buscando siempre la optimización.

Los estudios realizados en la planta de Western Electric Company, en Hawthorne, Illinois, Estados Unidos, se centraron en estudiar experimentalmente las causas de la eficiencia o ineficacia del trabajo, poniendo especial atención en las condiciones humanizantes y la motivación participativa del personal de dicha planta. Uno de los hallazgos más importantes fue la relevancia de la participación de los equipos autoconstituidos por los propios trabajadores, sin la intervención de superiores, y cómo esto influye positivamente en el rendimiento laboral.

A partir de estos primeros estudios, Elton Mayo propuso un concepto fundamental: los trabajadores construyen su propia cultura dentro de la organización. Además, sostuvo que, para ser eficiente, el administrador debe reconocer y comprender al trabajador como un ser humano con deseos, motivaciones, instintos y objetivos personales que deben ser satisfechos.

El análisis de Mayo no solo se centró en el aspecto físico del trabajo, sino que exploró el aspecto psicológico de los obreros. Su enfoque contribuyó a mejorar la supervisión dentro de las organizaciones. Asimismo, Mayo descubrió la gran importancia de las relaciones humanas en la organización y cómo estas tienen un impacto directo en la mejora de la productividad (García et al, 2022, p.9).

### **Teoría del Comportamiento**

Propuesta por Abraham Maslow, se enfoca en la psicología organizacional y las necesidades humanas, representadas en su famosa pirámide de necesidades

### **Teoría de la Burocracia**

Max Weber fue un sociólogo alemán que estudió las organizaciones. En sus escritos, publicados a principios del siglo XX, desarrolló una teoría de las estructuras y las relaciones de autoridad, basada en un tipo ideal de organización a la que denominó burocracia, una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados, así como relaciones impersonales.

Weber reconocía que esta “burocracia ideal” no existía en la realidad, pero la propuso como base para teorizar acerca de cómo podía realizarse el trabajo en grupos grandes. Su teoría se convirtió en el modelo de diseño estructural para muchas de las grandes organizaciones de la actualidad.

De acuerdo con la descripción de Weber, la burocracia tiene mucho que ver con la ideología de la administración científica. Ambas hacen hincapié en la racionalidad, la posibilidad de predicción, la impersonalidad, la competencia técnica y el autoritarismo. Aunque las ideas de Weber eran menos prácticas que las de Taylor, el hecho de que su “tipo ideal” de organización siga siendo útil para describir a muchas de las organizaciones contemporáneas, da fe de su importancia.

La propuesta de burocracia de Weber fue un intento de formular un prototipo ideal de organización.

**Figura 3**

Una burocracia debe contar con:



Nota. Tomado de Administración (p. 29) [Ilustración], por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación, CC BY 4.0.

Aunque muchas de las características de su modelo siguen siendo evidentes en organizaciones de gran tamaño, actualmente no es tan popular como lo fue en el siglo XX. Muchos gerentes consideran que la estructura burocrática obstaculiza la creatividad individual de los empleados y limita la capacidad de la organización para responder rápidamente a un entorno cada vez más dinámico. No obstante, incluso en las organizaciones flexibles manejadas por profesionales creativos (como Google, Samsung, General Electric o Cisco Systems) son necesarios algunos mecanismos burocráticos para garantizar que los recursos se utilicen de forma eficiente y eficaz. (Robbins y Coulter, 2018, p.35).

## Teorías X – Y

McGregor es el creador de las teorías X – Y, las cuales sirvieron como base para el desarrollo organizacional, un conjunto de principios y prácticas cuyo énfasis se centra en el comportamiento de los seres humanos en grupo, aplicado a las organizaciones.

Estas teorías transformaron la forma de entender la dinámica organizacional y el trabajo de los gerentes.

El principal aporte de McGregor radica en su capacidad para plantear una profunda filosofía sobre lo que constituye una empresa y la relación de sus miembros. Fue él quien abrió una nueva comprensión sobre el papel fundamental del gerente y cómo este influye en el funcionamiento de la organización. De acuerdo con McGregor, los principios teóricos que sigue la gerencia en cuanto al control de los recursos humanos determinan el carácter total de la empresa.

Así, los gerentes son responsables de definir lo que es una empresa a través de su estilo de administración, el cual se basa en sus suposiciones sobre la naturaleza humana y su relación con el trabajo. McGregor sostiene que cada decisión o acción gerencial está fundamentada en estas suposiciones sobre la naturaleza y conducta humana, lo cual afecta profundamente el ambiente organizacional y la motivación de los empleados.:

- Al hombre no le gusta el trabajo.
- Al hombre si le agrada el trabajo.

La teoría X, se plante de la manera siguiente:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigo para que desarrollem el esfuerzo adecuado para la consecución de los objetivos de la empresa.
- El ser humano prefiere que le dirijan, quiere soslayar la responsabilidad, tiene muy poca ambición y desea más que nada su seguridad.

- El principio de la teoría X, es de la dirección y el control ejercido por medio de la autoridad.

En contraposición de la teoría X, McGregor en la teoría Y, afirma que el pensamiento administrativo ha llevado a otro tipo de suposiciones:

- La aplicación del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de alcanzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.
- El hombre debe controlarse y dirigirse así mismo en servicio de los objetivos y en cuya realización se compromete.
- El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario aprende no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar la imaginación, el ingenio y la capacidad creativa es amplia y el ser humano la utiliza para resolver problemas de la organización.
- El ser humano se desempeña en alto grado cuando las condiciones del entorno le permiten ejecutar las tareas con autonomía y aplicar los esfuerzos necesarios para el logro de los objetivos de la empresa.

El concepto de integración y autocontrol supone que la organización cumplirá eficazmente sus objetivos económicos si satisface las necesidades de sus colaboradores.

- La teoría Y, no supone renunciar a la autoridad.
- La teoría Y, da por sentado que los seres humanos ejercerán su autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización en la medida en que estén comprometidos con dichos objetivos.

Las ideas de McGregor son aplicables a todas las actividades empresariales. Se pueden aplicar a por ejemplo a la orientación al cliente, la relación con clientes y proveedores, la toma de decisiones, la gestión del talento humano.

## Teoría de Sistemas

En administración fue desarrollada principalmente por Ludwig von Bertalanffy, un biólogo austriaco, aunque muchos otros teóricos y académicos han contribuido a su desarrollo y aplicación en el ámbito de la administración. La Teoría de Sistemas considera a la organización como un sistema compuesto por múltiples subsistemas interrelacionados que interactúan entre sí y con el entorno. Este enfoque permite comprender mejor la complejidad y la dinámica de las organizaciones.

Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado. Los dos tipos básicos de sistemas son el cerrado y el abierto.

Los sistemas cerrados son aquellos que no se ven influenciados por su entorno ni interactúan con él mismo. En contraste, los sistemas abiertos son influenciados por su entorno e interactúan con él. En la actualidad, cuando se habla de las organizaciones como sistemas, nos referimos a sistemas abiertos. (Robbins y Coulter, 2018, p.39).

**Figura 4**  
*Sistemas abiertos*



Nota. Tomado de Administración (p. 35) [Ilustración], por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación, CC BY 4.0.

En la figura se presenta a una organización desde la perspectiva de un sistema abierto. Como se puede observar, la organización toma insumos (recursos) del entorno y los procesa, los agrega valor y/o los transforma en productos que se distribuyen en el entorno. La organización es “abierta” respecto de su entorno e interactúa con él. (Robbins y Coulter, 2018, p.39).

La teoría sistémica es fundamental en las ciencias físicas, pero nunca había sido aplicada al área organizacional. En 1938, Chester Barnard, ejecutivo de una compañía telefónica, escribió por primera vez en su libro *The Functions of an Executive* que las organizaciones funcionan como un sistema cooperativo. No obstante, no fue sino hasta la década de 1960 que los investigadores empezaron a prestar más atención a la teoría sistémica y a su relación con las organizaciones.

Le invito a continuar con el aprendizaje revisando sobre la historia de la administración

## **Teoría de la Calidad Total**

Se centra en la mejora continua de los procesos y la satisfacción del cliente a través de la calidad en todos los aspectos de la organización

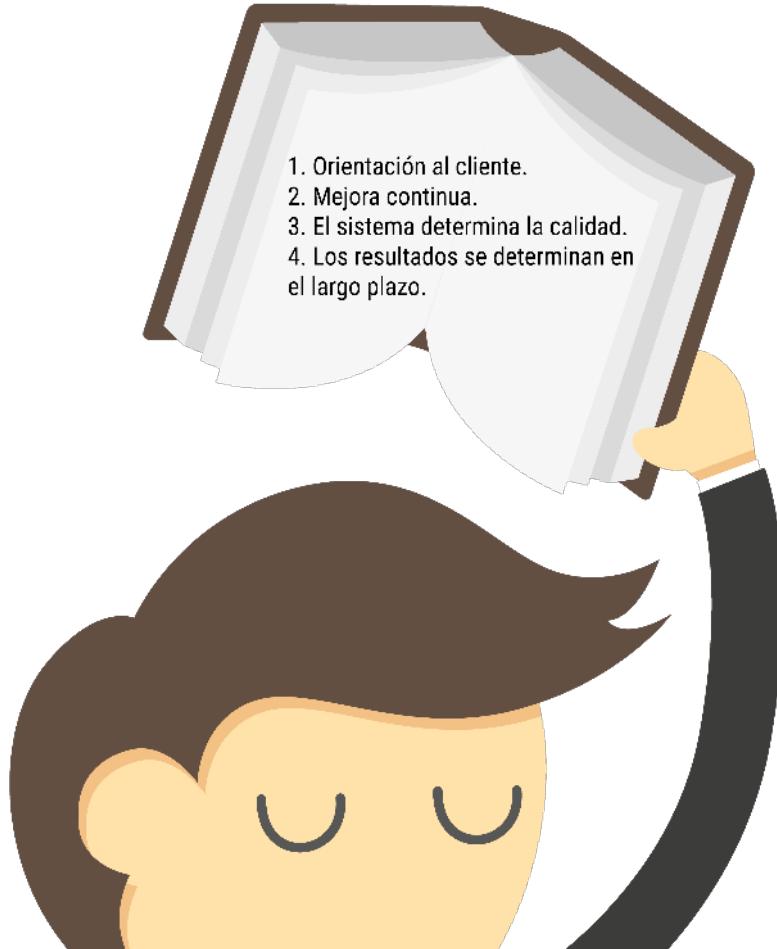
En las décadas de 1980 y 1990 se extendió una revolución de la calidad en los sectores público y privado.<sup>12</sup> Ésta fue inspirada por un pequeño grupo de expertos en calidad. Los más famosos fueron W. Edwards Deming y Joseph M. Juran.

Las ideas y técnicas que ellos desarrollaron en la década de 1950 tuvieron pocos adeptos en Estados Unidos de América, pero fueron adoptadas con gran entusiasmo por las organizaciones japonesas. Sin embargo, cuando los fabricantes nipones comenzaron a imponerse sobre los competidores estadounidenses en los comparativos de calidad, los gerentes occidentales no tardaron en hacer una seria revisión de los conceptos de Deming y Juran, mismos que se convirtieron en la base de los programas actuales de administración de la calidad.

La filosofía de Deming se fundamenta en cuatro conceptos básicos:

**Figura 5**

Conceptos básicos de la filosofía de Deming



Nota. Adaptado de Administración [Ilustración], por Robbins, S., Coulter, M., 2018, México: Pearson, CC BY 4.0.

El papel de la empresa es crear clientes, para ello, la organización debe enfocar sus procesos para crear valor para los clientes, y su satisfacción; por lo que la principal preocupación de todos los miembros de la organización debe ser el conocer las necesidades y expectativas del cliente para luego tratar de satisfacerlas y excederlas.

Deming defiende, que la mejor forma de solucionar los problemas es mediante la mejora continua. La mejora continua se aplica de manera gradual y ordenada de manera que se involucre a todas las personas de la empresa y se busquen las soluciones óptimas a aquellos procesos que presentan debilidades y/o limitaciones.

La administración de la calidad total es una filosofía administrativa para la mejora continua y para responder a las necesidades y expectativas del cliente.

El término cliente hace referencia a quienes interactúan con los productos o servicios de la organización, ya sea a nivel interno o externo. Abarca tanto a los empleados como a los proveedores de la empresa, así como a las personas que compran sus bienes y servicios. La mejora continua es imposible si no hay medidas precisas, las cuales requieren del uso de técnicas estadísticas que determinen el valor de cada variable de importancia en los procesos laborales de la organización. Estas mediciones se comparan con estándares para identificar problemas y corregirlos.

### ¿Qué es la administración de la calidad?

- 1. Intenso enfoque en el cliente.** El término cliente hace referencia tanto a personas externas a la organización que compran sus productos y servicios, como a los clientes internos que interactúan en ella y dan servicio a otros integrantes de la empresa.
- 2. Interés en la mejora continua.** La administración de la calidad es un compromiso con nunca estar satisfechos. "Muy bien" no es suficiente. La calidad siempre puede mejorarse.
- 3. Enfoque en los procesos.** La administración de la calidad se enfoca en los procesos de trabajo, mientras la calidad de los bienes y servicios mejora de manera continua.
- 4. Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización.** Esto se refiere al producto final, a los mecanismos que utiliza la empresa para hacer las entregas, a la rapidez para responder las quejas, a la cortesía con que se contestan las llamadas telefónicas.

**5. Mediciones precisas.** La administración de la calidad emplea técnicas estadísticas para medir todas las variables de importancia en las operaciones de la organización. Los resultados se comparan con estándares para identificar problemas, llegar hasta su raíz y erradicar las causas.

**6. Empoderamiento de los empleados.** La administración de la calidad involucra a las personas que participan en el proceso de mejora. En este tipo de programas se utilizan mucho los equipos de trabajo como vehículos de empoderamiento para localizar problemas y solucionarlos. (Robbins y Coulter, 2018, p.38).

### El ciclo de Deming

El ciclo de Deming es parte constitutiva del proceso de mejora continua de la calidad, el desempeño y los resultados, en otras palabras, el ciclo PHVA, al ser aplicado en la empresa influye en la mejora organizacional, sus procesos, productos y servicios.

El modelo de Deming representa una secuencia lógica de cuatro fases, que proporciona un marco para el mejoramiento y el aprendizaje continuos. El proceso tiene las fases: planear, hacer, verificar y actuar.

El ciclo de Deming contribuye a la ejecución organizada de los procesos y en base a la comprensión de la necesidad de ofrecer productos y servicios de calidad superior, lo que implica que las personas en su puesto de trabajo actúen de forma eficaz.

- **Planificar.** En la etapa de planificación lo que se busca es analizar la situación de la empresa y sus necesidades y/o identificar el problema. Posteriormente se encuentran las áreas que puedan ser susceptibles de mejora y basado en ello establecer los objetivos, los métodos y técnicas para lograrlos, y los indicadores medir su cumplimiento.
- **Hacer.** Luego que ya se tiene definido lo que se espera alcanzar y las acciones que se deben tomar, se deben implementar. Es ejecutar el plan dando pequeños pasos en circunstancias controladas. Es decir, se

implementan las propuestas establecidas en el plan. Se documentan y registran los resultados.

En esta etapa, se deben dirigir, organizar y asignar los recursos correspondientes; así como asignar responsabilidades para llevar a buen término la ejecución.

- **Verificar.** La verificación es el proceso de control que debe seguirse luego de haber implementado el plan. La idea es verificar que se avanza en la dirección correcta, haciendo las valoraciones correspondientes que sean necesarias en el sistema de evaluación.

Sin embargo, lo más importante es determinar si se está cumpliendo con los objetivos. Para saber si están alcanzando las mejoras o no. Para ello es preciso evaluar el plan, monitorear su implementación y dejar documentada la información con las conclusiones obtenidas.

- **Actuar.** Después de analizar los resultados obtenidos en la fase de verificación, se toman decisiones, de entre varias alternativas propuestas. Si el resultado es favorable se implementa la mejora de forma definitiva y si no, se hacen los cambios correspondientes. Los resultados obtenidos con la mejora continua deben ser estandarizados, lo cual representa la manera de asegurar el modo más eficiente y seguro de trabajar evitando la variabilidad en los procesos, y por tanto la generación de desperdicios. (Rajadell, 2019, p.247).

## **Teoría de la Administración por Objetivos (APO) y la Teoría de la Gerencia Humanista**

Peter Drucker propone una visión integral de la empresa, en la cual el gerente es el último responsable y el verdadero gestor del futuro de la organización. Desde su perspectiva, la gerencia es la encargada de garantizar que las cosas sucedan, posicionando al gerente como la figura central y principal de la organización.

Drucker desarrolla una teoría general sobre cómo gerenciar, subrayando que "el director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio". En este contexto, analiza los conceptos de autoridad y responsabilidad, enfatizando que, aunque la autoridad se puede delegar, la responsabilidad es indelegable. Según Drucker, el gerente es responsable de todo lo que sucede en la organización, incluyendo los recursos físicos, técnicos, económicos y financieros.

El pensamiento de Drucker revela el verdadero sentido de la gerencia: asumir la total responsabilidad del negocio y de todos sus integrantes, incluidos gerentes y trabajadores. La gerencia debe dirigir a la empresa hacia el éxito, lo cual se traduce en la satisfacción de los clientes. Para Drucker, "el cliente es la razón de ser de la empresa", ya que lo que el cliente considera "valor" es lo que determina la identidad y el futuro de la organización.

La medida real del desempeño del gerente, según Drucker, es la búsqueda de la excelencia de manera sustentable. Asegura que "en cada decisión y en cada acto, la gerencia debe buscar la realización económica", ya que solo puede justificar su existencia y autoridad mediante los resultados económicos que produce. Si bien existen logros no económicos, como la felicidad de los empleados o la contribución a la comunidad, sin resultados económicos la gerencia fracasa. La gerencia fracasaría si no satisface las demandas del consumidor, ofreciendo los bienes y servicios que desea a los precios que está dispuesto a pagar. Además, fracasa si no mejora la capacidad de generar riqueza con los recursos económicos que le han sido confiados.

Para Drucker, el gerente es quien define los objetivos, organiza los recursos, motiva a su equipo, mide los resultados y promueve el desarrollo tanto de la empresa como de sus empleados. Su enfoque humano de la gerencia incluye un análisis detallado de las relaciones con los trabajadores, proponiendo el sistema de administración por objetivos (APO).

En este sistema, la gerencia debe tener objetivos claros y buscar los medios y recursos para que los empleados trabajen en la dirección correcta, es decir, hacia el logro de los objetivos consensuados. La eficacia, en este sentido, se mide por la congruencia entre los objetivos planeados y los obtenidos, mientras que la eficiencia se evalúa a través de la minimización de costos.

Drucker también es reconocido por iniciar el desarrollo organizacional cuando menciona que "toda empresa comercial debe preparar un verdadero equipo y amalgamar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común". Para él, cada miembro de la empresa contribuye con algo único, pero todos trabajan hacia un objetivo común. Considera que la empresa debe ser un espacio de realización personal para el ser humano, y que a través de ella, el trabajador encuentra su libertad, lo cual es un factor motivador clave. Este enfoque promueve un sistema de motivación basado en el autocontrol, lo que aumenta la motivación individual.

Finalmente, Drucker profundiza en la estructura organizativa de las empresas, destacando la importancia de los gerentes de nivel medio. Estos deben poseer la capacidad de tomar decisiones de forma descentralizada, lo cual es fundamental para la eficiencia organizacional. Además, enfatiza el valor de la información en el proceso gerencial, considerándola esencial para el análisis de desempeños y resultados, y la toma de decisiones. Cuanto mejor informado esté el gerente, más efectivas serán sus decisiones, lo que a su vez produce mayor motivación en la organización.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Ponga en práctica sus conocimientos desarrollando estas actividades diseñadas para su aprendizaje.

- **Actividad 1:** Realice la lectura y desarrolle el cuestionario del resumen: Historia de la Administración.

Estimado estudiante, para realizar esta actividad, primero lea atentamente el resumen sobre la historia de la administración y asegúrese de comprender sus conceptos clave y teorías. Luego, responda las preguntas de opción múltiple, analizando cada una con atención y seleccionando la respuesta correcta.

### **Resumen: historia de la administración**

La administración es un proceso que permite planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades de una organización para alcanzar sus objetivos. La historia de la administración se remonta a las civilizaciones antiguas, donde ya se evidenciaban actividades administrativas en la construcción de templos y la organización militar. Sin embargo, la administración moderna nació como consecuencia de la Revolución Industrial, que tuvo lugar entre los siglos XVIII y XIX. Durante este período, surgieron nuevas teorías y prácticas administrativas para mejorar la eficiencia y productividad en las fábricas.

### **Etapas relevantes en la historia de la administración:**

- **Civilizaciones Antiguas:** Los sumerios y egipcios ya utilizaban técnicas administrativas en la construcción de grandes obras y en la organización de sus sociedades.
  - **Edad Media:** El feudalismo implicaba una administración basada en contratos entre la élite y los vasallos.
  - **Revolución Industrial:** Surgieron teorías administrativas como la de Frederick Taylor (administración científica) y Henri Fayol (teoría clásica de la administración).
  - **Siglo XX:** Max Weber propuso la burocracia como un sistema administrativo basado en una jerarquía centralizada.
  - **Administración Contemporánea:** Se enfoca en la gestión de recursos humanos, la tecnología y la globalización.
- **Actividad 2:** Desarrolle el siguiente quiz con base en la lectura.
- [Quiz Historia de la Administración](#)



- **Actividad 3:** Elabore un mapa mental sobre las teorías de la administración.

Para resolver la actividad sobre las teorías de la administración, primero lea detenidamente las teorías desarrolladas en esta unidad y asegúrese de comprender los conceptos clave y las ideas principales. Luego, identifique y anote las principales teorías de la administración presentadas.

- Teoría Científica de la Administración (Frederick Taylor).
- Teoría Clásica de la Administración (Henri Fayol).
- Teoría de las Relaciones Humanas (Elton Mayo).
- Teoría del Comportamiento (Abraham Maslow).
- Teoría de Sistemas (Ludwig von Bertalanffy).
- Teoría de la Contingencia.
- Teoría de la Calidad Total.
- Teoría de la Administración por Objetivos (Peter Drucker).
- Teoría de la Gerencia Humanista (Peter Drucker).

## Estrategias de Trabajo

Para realizar un buen trabajo, siga estas estrategias:

1. Tome notas detalladas y asegúrese de comprender los conceptos clave del resumen de la administración.
2. Al crear el mapa mental, use herramientas digitales como Canva, Easly, Infogram, Genially, XMind o MindMeister para una organización visual clara. Sea creativo usando colores, imágenes y símbolos para destacar puntos importantes.
3. Escriba resúmenes claros y concisos, destacando cómo cada concepto se relaciona con la toma de decisiones en las empresas.
4. Revise cuidadosamente el mapa mental y los resúmenes para asegurar la precisión y la corrección ortográfica.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.





## Semana 3

### Unidad 1. Introducción a la administración

#### 1.6 Toma de decisiones

**Concepto de Decisión:** La toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas. Es crucial en la gestión empresarial, ya que impacta todas las áreas de la organización (Tejada Betancourt, 2023, p. 52).

**Elementos de la Decisión:** Las decisiones involucran varios elementos: el decisor, los objetivos, el sistema de valores, las alternativas, los estados de la naturaleza y las consecuencias (Tejada Betancourt, 2023, p. 52).

**Racionalidad de la Decisión:** La racionalidad implica tomar decisiones basadas en un análisis lógico y sistemático para maximizar beneficios y minimizar riesgos (Tejada Betancourt, 2023, p. 53).

**Proceso Decisorio:** El proceso de toma de decisiones incluye identificar el problema, analizar alternativas, seleccionar la mejor opción, implementar la decisión y evaluar los resultados (Tejada Betancourt, 2023, p. 54).

**Niveles Administrativos y la Decisión:** Las decisiones se toman en distintos niveles:

- **Estratégico:** A largo plazo, afecta a toda la organización.
- **Táctico:** Mediano plazo, afecta a departamentos.
- **Operativo:** Corto plazo, afecta operaciones diarias (Tejada Betancourt, 2023, p. 55).

**Análisis de las Alternativas:** Evaluar las opciones disponibles considerando ventajas, desventajas e impacto potencial (Tejada Betancourt, 2023, p. 58).

## **Estilos de la Toma de Decisiones:**

- **Autocrático:** Decisión sin consulta.
- **Consultivo:** Decisión con consulta previa.
- **Participativo:** Decisión conjunta (Tejada Betancourt, 2023, p. 59).

**Importancia de la Información en la Decisión:** La información precisa y oportuna es esencial para decisiones informadas y efectivas. Los sistemas de información gerencial son clave (Tejada Betancourt, 2023, p. 60).

**Creatividad e Innovación:** Son esenciales para encontrar soluciones nuevas y efectivas a los problemas y oportunidades (Tejada Betancourt, 2023, p. 61).

### **1.6.1 El proceso de toda decisión**

La toma de decisiones es el proceso de seleccionar un curso de acción entre varias alternativas. Este proceso incluye identificar el problema, analizar alternativas, seleccionar la mejor opción, implementar la decisión y evaluar los resultados (Tejada Betancourt, 2023, p. 54).

### **1.6.2 Modelos de toma de decisiones**

Existen diferentes modelos que guían la toma de decisiones:

- **Modelo Racional:** Basado en un análisis lógico y sistemático para maximizar beneficios y minimizar riesgos.
- **Modelo Incremental:** La toma de decisiones se realiza en pequeños pasos, ajustando continuamente a medida que se obtienen nuevos datos.
- **Modelo de Satisfacción:** Se elige la primera alternativa que satisface los criterios mínimos de aceptación.
- **Modelo Intuitivo:** Basado en la experiencia y el juicio personal del decisor (Tejada Betancourt, 2023, p. 53).

### **1.6.3 Tipos de decisiones y condiciones para la toma de decisiones:**

- **Tipos de Decisiones:**

- **Programadas:** Repetitivas y rutinarias, con procedimientos establecidos.
- **No Programadas:** Nuevas y únicas, requieren juicio y creatividad (Tejada Betancourt, 2023, p. 56).

- **Condiciones de la Toma de Decisiones:**

- **Certeza:** Información completa y precisa.
- **Riesgo:** Información parcial, con probabilidades conocidas.
- **Incertidumbre:** Información incompleta o desconocida (Tejada Betancourt, 2023, p. 57).

### **1.6.4 Toma de decisiones eficaces en el mundo actual**

En el mundo actual, la toma de decisiones eficaz requiere información precisa y oportuna, así como creatividad e innovación. Los sistemas de información gerencial ayudan a recopilar, procesar y analizar datos relevantes. Además, es importante adaptar los estilos de toma de decisiones (autocrático, consultivo, participativo) según la situación y el contexto organizacional (Tejada Betancourt, 2023, p. 60).

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



No obstante, ¿qué es un proceso de decisión? Para despejar esta inquietud, proceda a revisar la siguiente presentación sobre [Toma de decisiones](#).

Después de revisar la presentación, seguramente coincidirá en que la toma de decisiones es un proceso que comprende ocho etapas: empieza con la identificación del problema, luego se identifican los criterios de decisión y se

los pondera, posteriormente se desarrollan y analizan las alternativas de solución para, a continuación, seleccionar la mejor opción; finalmente, se implementa y evalúa el resultado de la alternativa.

Para ahondar en estas temáticas, realice la lectura del artículo titulado: "[La administración para la toma de decisiones](#)".

Este artículo proporciona una visión general de los conceptos fundamentales de la toma de decisiones en el contexto de la administración, lo cual es ideal para estudiantes de primer nivel.

Una vez finalizado el estudio de la primera unidad, es momento de realizar las siguientes actividades recomendadas.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

- **Actividad 1:** Elabore un mapa mental sobre la administración para la toma de decisiones.

Estimado estudiante, para identificar la toma de decisiones aplicadas en la administración, siga estos pasos detalladamente: comience leyendo atentamente el artículo "[La administración para la toma de decisiones](#)" y asegúrese de comprender los conceptos y las ideas principales.

Luego, identifique y anote los conceptos clave, teorías y principios destacados en el artículo. Utilice una herramienta digital para crear un mapa mental con el título "**Toma de decisiones**" en el centro, dibujando ramas principales que representen cada concepto clave e incluyendo subramas con detalles, ejemplos y explicaciones. Asegúrese de utilizar colores, imágenes y símbolos para hacer el mapa mental atractivo y fácil de recordar.

Finalmente, escriba un breve resumen de cada concepto clave, destacando los puntos más importantes y su relación con la toma de decisiones en las empresas, y, revise el mapa mental y los resúmenes para asegurarse de que toda la información importante está incluida y es precisa.

## Estrategias de Trabajo

Para realizar un buen trabajo, siga estas estrategias:

1. Tome notas detalladas y asegúrese de comprender los conceptos clave del artículo.
2. Al crear el mapa mental, use herramientas digitales como Canva, Easly, Infogram, Genially, XMind o MindMeister para una organización visual clara. Sea creativo usando colores, imágenes y símbolos para destacar puntos importantes.
3. Escriba resúmenes claros y concisos, destacando cómo cada concepto se relaciona con la toma de decisiones en las empresas.
4. Revise cuidadosamente el mapa mental y los resúmenes para asegurar la precisión y la corrección ortográfica.

- **Actividad 2:** Jugar es una experiencia de aprendizaje divertida que rompe con la tradicional manera de aprender; por tal razón, lo invitamos a divertirse y aprender con el juego “pasos del proceso de toma decisiones”.

¡Vamos a jugar!

### Pasos del proceso de toma de decisiones

- **Actividad 3:** Una vez finalizado el estudio de la primera unidad, le invito a resolver la autoevaluación 1.



## Autoevaluación 1

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

1. Complete el siguiente enunciado.

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

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

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

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

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

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

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

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

- a. La eficiencia.

- b. La organización.  
c. El entorno empresarial.
6. Señale la respuesta correcta del siguiente enunciado. "Las alteraciones genéticas son causadas por":
- a. Adam Smith.  
b. McGregor.  
c. Maslow.
7. La toma de decisiones es un proceso que implica:
- a. Seis etapas que inician con la identificación del problema y desarrollo de alternativas.  
b. Ocho etapas que van desde la identificación de un problema hasta la evaluación de la decisión.  
c. Tres etapas que inician con la selección e implementación de una alternativa.
8. Del siguiente listado, elija cuáles son las condiciones para la toma de decisiones.
- a. Incertidumbre.  
b. Misterio.  
c. Presión.  
d. Riesgo.  
e. Certeza.  
f. Confianza.
9. En una empresa constructora, su gerente debe tomar la decisión de adoptar nuevas soluciones en construcciones de infraestructuras viales en el Ecuador. Se conoce que, debido a su amplia trayectoria, puede estimar la probabilidad de ciertos resultados que tendrían las nuevas soluciones. Ante este escenario, la empresa debe tomar decisiones en condiciones de:
- a. Incertidumbre.



- b. Certidumbre.  
c. Riesgo.
10. La empresa comercializadora de insumos agropecuarios “ABC” quiere incrementar sus puntos de atención a nivel nacional con el fin de elevar sus volúmenes de ventas. Sin embargo, no cuenta con información del mercado, de clientes, ni de la competencia, por lo cual no ha podido realizar estimaciones probabilísticas sobre los posibles resultados de esta estrategia que pretende implementar. Con este antecedente, a qué tipo de escenario para la toma de decisiones se estaría enfrentando la empresa “ABC”.
- a. Certidumbre.  
b. Riesgo.  
c. Incertidumbre.
11. ¿Cuál es una de las principales responsabilidades de un gerente dentro de una organización?
- a. Ejecutar tareas operativas sin delegar responsabilidades.  
b. Coordinar y supervisar el trabajo de otros para lograr los objetivos organizacionales.  
c. Tomar todas las decisiones sin consultar a su equipo.
12. ¿Qué características debe tener un gerente para generar un ambiente laboral positivo?
- a. Ser autoritario y tomar decisiones sin consultar a su equipo.  
b. Motivar, liderar con el ejemplo y promover buenas relaciones interpersonales.  
c. Evitar el contacto directo con los empleados para mantener la jerarquía.
13. El rol del gerente se limita a la supervisión de tareas individuales, sin necesidad de fomentar el trabajo en equipo.

Verdadero



Falso

14. Los gerentes deben actuar con coherencia entre lo que dicen y hacen para generar confianza en sus colaboradores.



Verdadero

Falso

15. Platón y Aristóteles contribuyeron con ideas sobre la organización y el manejo de autoridad que han influenciado la administración moderna.



Verdadero



Falso

16. La Teoría Científica de la Administración, desarrollada por Max Weber, se centra en la eficiencia y la productividad a través del método científico.



Verdadero



Falso

17. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor los principios fundamentales de la administración según Henri Fayol?

- a. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- b. Establecer jerarquías, reducir costos y optimizar tareas.
- c. Motivar a los empleados y fomentar la cultura organizacional.

18. ¿Qué teoría enfatiza la importancia de las relaciones humanas y la motivación en el trabajo?

- a. Teoría de la Burocracia.
- b. Teoría Científica de la Administración.
- c. Teoría de las Relaciones Humanas.

19. La Teoría X de McGregor considera que los trabajadores tienen una tendencia natural a la autodirección y al autocontrol en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



Verdadero



Falso

20. La Administración por Objetivos (APO) propuesta por Peter Drucker enfatiza la importancia de la responsabilidad del gerente en el éxito organizacional.



Verdadero



Falso

[Ir al solucionario](#)



¿Cómo le fue en la autoevaluación? ¡Seguro que muy bien!

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



### Semana 4

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

### 2.1 Administración del entorno global y la cultura organizacional

#### 2.1.1 Concepto de cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos que caracterizan a una organización. Es el "ADN" de la empresa y afecta cómo los empleados interactúan entre sí y con el

entorno externo. Una cultura organizacional fuerte puede mejorar la cohesión del equipo y la productividad, mientras que una cultura débil puede generar conflictos y baja moral (Tejada Betancourt, 2023, p. 46).

### **2.1.2 La importancia de la cultura organizacional**

La cultura organizacional influye directamente en la motivación, satisfacción y desempeño de los empleados. Una cultura positiva fomenta un ambiente de trabajo saludable y colaborativo, mientras que una cultura negativa puede llevar a la desmotivación y al bajo rendimiento. Es fundamental para la identidad y éxito de la empresa (Tejada Betancourt, 2023, p. 47).

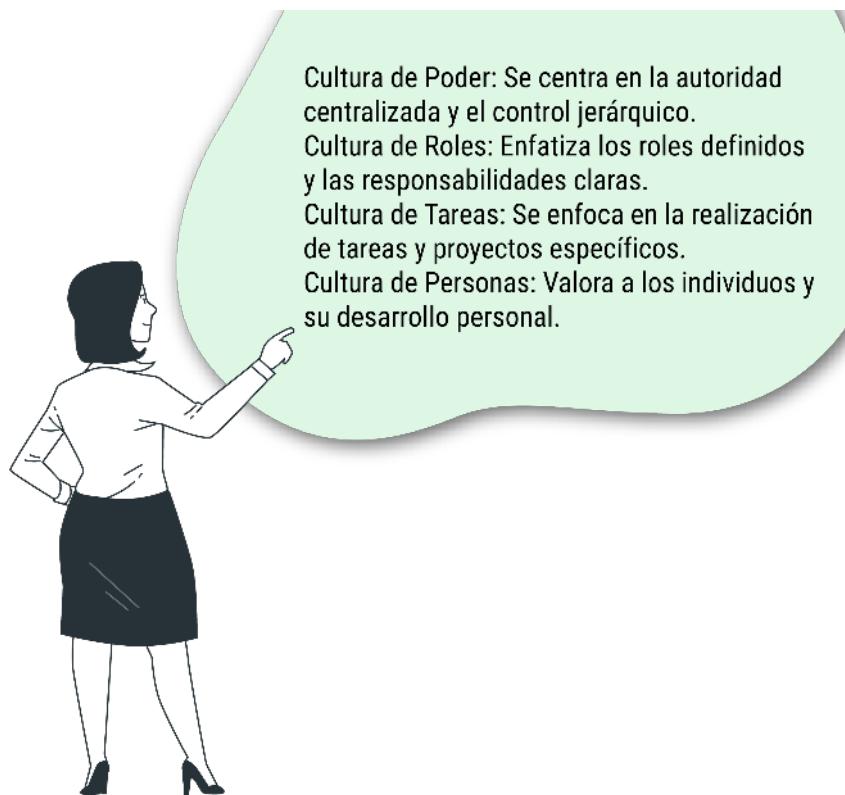
### **2.1.3 Tipos de cultura organizacional**

Existen varios tipos de cultura organizacional, cada uno con características únicas:



**Figura 6**

*Tipos de cultura organizacional*



Nota. Tomado de Administración de Empresa I (p. 48) [Ilustración], por Tejada, L., 2023, Universidad Abierta para Adultos, CC BY 4.0.

#### **2.1.4 Factores que Influyen en la Cultura Organizacional**

Según Tejada Betancourt (2023, p. 49), la cultura organizacional está influenciada por factores internos y externos, tales como:

- **Historia de la Empresa:** El legado y las tradiciones de la organización.
- **Liderazgo:** El estilo y las prácticas de los líderes.
- **Estructura Organizacional:** Cómo está organizada la empresa.
- **Entorno Económico:** Condiciones económicas que afectan a la empresa.

- **Tendencias Sociales:** Cambios en las expectativas y comportamientos de la sociedad.

### 2.1.5 El Entorno Empresarial

El entorno empresarial abarca todos los factores externos que afectan a una organización. Estos factores pueden ser:

**Figura 7**

Factores que afectan a una organización/em>



Nota. Tomado de *Administración de Empresa I* (p. 50) [Ilustración], por Tejada, L., 2023, Universidad Abierta para Adultos, CC BY 4.0.

### 2.1.6 Análisis del Entorno Empresarial

El análisis del entorno empresarial implica identificar y evaluar los factores externos que pueden impactar a la organización. Una herramienta útil para esto es el análisis PESTEL, que considera los factores Políticos, Económicos,

Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Este análisis ayuda a las empresas a comprender su entorno y a tomar decisiones informadas (Tejada Betancourt, 2023, p. 51).

### **2.1.7 Relación entre Cultura Organizacional y Entorno Empresarial**

La cultura organizacional y el entorno empresarial están estrechamente interrelacionados. Una cultura organizacional fuerte puede ayudar a la empresa a adaptarse mejor a los cambios en el entorno, mientras que un entorno empresarial favorable puede reforzar una cultura organizacional positiva. Adaptarse a las dinámicas del entorno es crucial para la supervivencia y el éxito de la empresa (Tejada Betancourt, 2023, p. 52).

### **2.1.8 El Entorno Externo. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos que caracterizan a una organización. Es el "ADN" de la empresa y afecta cómo los empleados interactúan entre sí y con el entorno externo. Una cultura organizacional fuerte puede mejorar la cohesión del equipo y la productividad, mientras que una cultura débil puede generar conflictos y baja moral (Tejada Betancourt, 2023, p. 46).

El entorno empresarial abarca todos los factores externos que afectan a una organización. Estos factores se muestran en la figura 7.

### **2.1.9. Temas Actuales de la Cultura**

La importancia de la cultura organizacional radica en su influencia directa sobre la motivación, satisfacción y desempeño de los empleados. Una cultura positiva fomenta un ambiente de trabajo saludable y colaborativo, mientras que una cultura negativa puede llevar a la desmotivación y al bajo rendimiento. Es fundamental para la identidad y éxito de la empresa (Tejada Betancourt, 2023, p. 47).

Existen varios tipos de cultura organizacional, cada uno con características únicas, la cual se describen en la figura 6.



Estimado estudiante, observe el siguiente video sobre [cultura organizacional](#) de Landacay, M. (2012), donde se explica su concepto, características y formas de transmisión dentro de una organización

Le invito a profundizar en estos contenidos a través del desarrollo de la siguiente actividad recomendada.



### Actividad de aprendizaje recomendada

#### Desarrolle el caso de estudio sobre cultura organizacional.

Estimado estudiante:

Por favor, proceda a proponer una solución del caso de estudio “[La cultura organizacional en Confecciones Gutiérrez](#)” presentado en la guía didáctica.

#### Directrices para el desarrollo del Caso:

##### 1. Lectura del Caso:

- Lea detenidamente el caso proporcionado.
- Asegúrese de comprender los conceptos clave y las situaciones presentadas en el caso.

##### 2. Identificación de Conceptos Clave:

- Identifique y anote los conceptos clave relacionados con la cultura organizacional mencionados en el caso.
- Preste especial atención a cómo estos conceptos se aplican en la empresa Confecciones Gutiérrez.

### **3. Análisis de la Cultura Organizacional:**

- Analice cómo la cultura organizacional de Confecciones Gutiérrez influye en el desempeño de la empresa.
- Considere tanto los aspectos positivos como los negativos de la cultura organizacional descrita.



### **4. Propuestas de Mejora**

- Desarrolle propuestas para mejorar la cultura organizacional de Confecciones Gutiérrez.
- Justifique sus propuestas basándose en los conceptos aprendidos en la asignatura de Fundamentos de Administración.



### **5. Conclusiones**

- Redacte una breve conclusión que resuma sus hallazgos y propuestas.
- Destaque la importancia de una cultura organizacional sólida para el éxito de una empresa.



Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.



#### **Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas**



#### **Semana 5**

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

##### **2.2 Manejo del cambio y la innovación**

Para continuar con el estudio de la segunda unidad, debemos preguntarnos:



¿Qué es el cambio? De manera muy general, diríamos que consiste en hacer las cosas de manera diferente. No obstante, adentrándonos en el ámbito organizacional, Martínez (2016) expresa que el cambio organizacional es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología en una organización.

### **2.2.1 El cambio organizacional. ¿Por qué se da?**

El cambio organizacional se refiere a la adaptación o modificación de estructuras, procesos o estrategias dentro de una organización. Este cambio puede ser impulsado por factores internos, como la necesidad de mejorar la eficiencia, resolver problemas internos o adoptar nuevas tecnologías, y por factores externos, como cambios en el entorno económico, político, social o tecnológico. La globalización y la competencia también presionan a las organizaciones a adaptarse y cambiar para mantenerse relevantes y competitivas (Tejada Betancourt, 2023, p. 53).

### **2.2.2 Proceso de cambio. Áreas de cambio**

El proceso de cambio organizacional generalmente sigue varias etapas:

- 1. Reconocimiento de la Necesidad de Cambio:** Identificar las áreas que requieren modificación y las razones detrás de esta necesidad.
- 2. Planificación del Cambio:** Desarrollar un plan detallado que incluya objetivos claros, estrategias y recursos necesarios.
- 3. Implementación del Cambio:** Poner en marcha las acciones planificadas, comunicando efectivamente con todos los niveles de la organización.
- 4. Evaluación y Ajuste:** Monitorear el progreso y realizar ajustes según sea necesario para asegurar el éxito del cambio (Tejada Betancourt, 2023, p. 54).

Las áreas de cambio en una organización pueden incluir:

- **Estructura Organizacional:** Modificaciones en la jerarquía, roles y responsabilidades.

- **Procesos y Sistemas:** Cambios en los métodos de trabajo, tecnologías utilizadas y procedimientos.
- **Cultura Organizacional:** Alteraciones en los valores, creencias y comportamientos colectivos.
- **Estrategia Empresarial:** Ajustes en la dirección y objetivos a largo plazo de la empresa (Tejada Betancourt, 2023, p. 55).



### **2.2.3 Cambio reactivo y proactivo. Resistencia al cambio**

El cambio reactivo ocurre en respuesta a problemas o presiones externas, mientras que el cambio proactivo se planifica anticipadamente para mejorar la organización y prevenir problemas futuros. Ambos tipos de cambio enfrentan resistencia, que puede ser causada por miedo a lo desconocido, pérdida de control, incertidumbre o intereses personales. La resistencia al cambio puede ser gestionada mediante una comunicación efectiva, participación de los empleados y apoyo de la alta dirección (Tejada Betancourt, 2023, p. 56).

### **2.2.4 Temas contemporáneos relativos al manejo del cambio**

El manejo del cambio en el mundo actual enfrenta desafíos como la rápida evolución tecnológica, la globalización y la diversidad en el lugar de trabajo. Las organizaciones deben ser ágiles y adaptables, promoviendo una cultura de innovación y aprendizaje continuo. La gestión del cambio también incluye la adaptación a nuevas normativas y prácticas sostenibles (Tejada Betancourt, 2023, p. 57).

## 2.2.5 Fomento de la innovación. Tipos de innovación

La innovación es esencial para el éxito y la competitividad de las empresas. Se fomenta mediante la creación de un ambiente que aliente la creatividad, la experimentación y el intercambio de ideas. Existen varios tipos de innovación, incluyendo:

- **Innovación de Producto:** Desarrollo de nuevos productos o mejoras en los existentes.
- **Innovación de Proceso:** Mejora de los métodos de producción o entrega.
- **Innovación Organizacional:** Cambios en la estructura o cultura de la empresa.
- **Innovación de Marketing:** Nuevas estrategias para promocionar y vender productos o servicios (Tejada Betancourt, 2023, p. 58).



Con base en estas conceptualizaciones, le propongo observar el siguiente video sobre la innovación en una empresa de logística y transporte: [Innovación Logística 360°](#) de Dreamtech (2019).

Luego de observar el video, y haber revisado los temas desarrollados en este apartado, conteste la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de cambio se evidencia en el video y por qué?

Le invito a profundizar en estos contenidos a través del desarrollo de las actividades recomendadas.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

- **Actividad 1:** Analice cómo la cultura organizacional de Glossier ha influido en el éxito del mercado global de cosméticos.

Para abordar el tema de “Manejo del cambio y la innovación” en el contexto de fundamentos de administración, siga estos pasos:

1. Lea detenidamente la conclusión proporcionada sobre Glossier y su cultura organizacional, asegurándose de comprender los conceptos clave y situaciones presentadas.
2. Identifique y anote los conceptos clave relacionados con la cultura organizacional y cómo se aplican en Glossier.
3. A continuación, analice cómo la cultura organizacional de Glossier ha permitido a la empresa adaptarse a diferentes grupos de consumidores y cómo la estructura funcional y la cultura organizacional han contribuido al éxito de Glossier en el mercado global de cosméticos.
4. Desarrolle propuestas para mejorar la cultura organizacional de Glossier, justificándolas con los conceptos aprendidos en la asignatura de Fundamentos de Administración.
5. Escriba una breve conclusión que resuma sus hallazgos y propuestas, destacando la importancia de una cultura organizacional sólida para el éxito de una empresa como Glossier.

### **Estrategias de Trabajo:**

Para abordar el tema de “Manejo del cambio y la innovación” en el contexto de fundamentos de administración, siga estas estrategias:

- Asegúrese de comprender profundamente los conceptos clave del caso, tomando notas detalladas durante la lectura.
- Aplique el conocimiento teórico de la asignatura para analizar críticamente la cultura organizacional de Glossier.
- Desarrolle propuestas de mejora prácticas y aplicables a la empresa.
- Finalmente, sea claro y preciso en la redacción de las conclusiones y propuestas para asegurar una comunicación efectiva de sus ideas.

- **Actividad 2:** Caso práctico: Desarrolle el caso propuesto a continuación.



- Asumir el rol de gerente de una empresa de tecnología que ha decidido implementar un nuevo sistema de gestión de proyectos para mejorar la eficiencia y la colaboración entre los equipos.
- Describir los pasos que seguiría para gestionar este cambio organizacional, considerando los siguientes aspectos:



- Comunicación del cambio a los empleados.
- Capacitación y desarrollo de habilidades.
- Manejo de la resistencia al cambio.
- Evaluación y seguimiento del proceso de cambio.



#### **Preguntas de Reflexión:**



- ¿Qué estrategias utilizaría para comunicar el cambio a los empleados y asegurar su comprensión y aceptación?
- ¿Cómo planificaría la capacitación y el desarrollo de habilidades necesarias para la implementación del nuevo sistema?
- ¿Qué métodos emplearía para manejar la resistencia al cambio entre los empleados?
- ¿Cómo evaluaría y haría seguimiento al proceso de cambio para asegurar su éxito?



#### **Presentación:**



- Preparar un informe escrito que resuma sus respuestas a las preguntas de reflexión y los pasos que usted seguiría para gestionar el cambio organizacional.
- Asegúrese de incluir ejemplos concretos y referencias al artículo leído.

- **Actividad 3: Realice la autoevaluación.**

Una vez finalizado el estudio de la segunda unidad, le invito a resolver la siguiente autoevaluación 2. Tomar en cuenta que esta actividad no es obligatoria y tampoco tendrá un puntaje, pero le será de gran utilidad para medir su aprendizaje obtenido y determinar falencias en los temas estudiados para poder reforzarlos.

¡Adelante!



## Autoevaluación 2

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

1. Si en la empresa de Lácteos “Ecoleche” todos los años al iniciar el mes de diciembre realiza una ceremonia para elegir al mejor empleado y otorgarle un reconocimiento. Con esta acción, la empresa está aplicando una forma común para que aprendan los empleados la cultura denominada:
  - a. Ritual.
  - b. Símbolo material.
  - c. Lenguaje.
2. Existen varias dimensiones que describen la cultura de una organización; relacione correctamente cada una de ellas con sus respectivas características.

a. Atención al detalle.	Grado en que los gerentes se enfocan en los resultados más que en la forma como se los logran.
b. Orientación a resultados.	Grado en que las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos sobre la gente de la organización.
c. Orientación a la gente.	Grado en que el trabajo se organiza en equipos en lugar de en individuos
d. Orientación a los equipos.	Grado en que se espera que los empleados sean precisos, analíticos y presten atención al detalle.

3. En las empresas, el papel de los grupos de interés es fundamental; en el caso de los proveedores, ¿cuál es su mayor presión?

- a. Seguridad y salud.
- b. Preocupación por el ambiente.
- c. Posibilidad de repetir negocios.



4. La inflación, las tasas de interés y los cambios en el ingreso son factores o fuerzas que forman parte del componente del ambiente externo:

- a. Sociocultural.
- b. Político legal.
- c. Económico.



5. Si el Banco “El prestador” implementa sistemas de gestión de indicadores con la finalidad de medir y evaluar el cumplimiento de objetivos, decimos que es una empresa que está orientada hacia una dimensión de la cultura:

- a. Estabilidad.
- b. Resultados.
- c. Atención al detalle.



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

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



7. ¿Qué tipo de técnica para reducir la resistencia al cambio estaría aplicando la empresa en el siguiente ejemplo? La empresa “ABC” amenaza con cerrar una de sus fábricas - si los empleados de la



misma no aceptan una disminución en los sueldos de todos los niveles de la nómina.



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

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



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

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



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

10. Si la empresa “ABC” desea implementar una reingeniería de sus procesos con la finalidad de mejorar su eficiencia, para hacer esto involucra a todo el personal y juntos toman las mejores decisiones. En esta situación, la empresa está aplicando la técnica para reducir la resistencia al cambio de:



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

11. La cultura organizacional solo se refiere a las normas y reglas formales dentro de una empresa.



Verdadero



Falso

12. Un liderazgo adecuado puede influir positivamente en la cultura organizacional y mejorar el desempeño de los empleados.

Verdadero



Falso



13. El entorno empresarial no tiene relación con la cultura organizacional, ya que esta se desarrolla solo dentro de la empresa.

Verdadero



Falso



14. El cambio organizacional solo ocurre cuando hay factores externos que obligan a la empresa a adaptarse.

Verdadero



Falso

15. El cambio proactivo se planifica con anticipación para mejorar la organización y prevenir problemas futuros.

Verdadero

Falso

16. La resistencia al cambio solo ocurre en los niveles operativos de una empresa, no en la alta dirección.

Verdadero

Falso

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



### Semana 6

#### Unidad 3. Planeación

##### 3.1 Planeación de las actividades laborales

###### 3.1.1 ¿Qué y por qué de la planeación?

La planeación es un proceso esencial en la administración que implica definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades. Es una función fundamental porque proporciona dirección, reduce la incertidumbre, minimiza el desperdicio de recursos y establece los estándares necesarios para el control organizacional. La planeación permite a las organizaciones anticipar cambios y adaptarse, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva (Robbins y Coulter, 2018, p. 91).

Además, la planeación ayuda a alinear las actividades diarias con los objetivos a largo plazo de la organización. Sin una planificación adecuada, las empresas pueden perder el rumbo y desperdiciar recursos en actividades que no contribuyen a sus objetivos estratégicos. La planeación también permite a las organizaciones ser proactivas en lugar de reactivas, preparándose para futuras oportunidades y desafíos (Robbins y Coulter, 2018, p. 93).

###### 3.1.2 ¿Qué es la planeación? Objetivos y planes

La planeación implica definir objetivos y desarrollar planes para alcanzarlos.

- **Los objetivos** son los fines hacia los cuales se dirige la actividad organizacional, estos deben ser específicos, medibles, alcanzables,

relevantes y con un límite de tiempo, siguiendo el criterio SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound).

- **Los planes** son los medios para alcanzar estos objetivos y pueden variar en cuanto a su alcance y duración (Robbins y Coulter, 2018, p. 95).

Existen diferentes tipos de planes según su nivel y horizonte temporal:

- **Planes Estratégicos:** Se enfocan en objetivos a largo plazo y en la dirección general de la organización. Estos planes son elaborados por la alta dirección y tienen un horizonte temporal de varios años.
- **Planes Tácticos:** Abordan objetivos intermedios y la manera de implementar la estrategia. Son desarrollados por los niveles medios de la organización y suelen tener un horizonte temporal de uno a tres años.
- **Planes Operativos:** Se centran en objetivos a corto plazo y tareas específicas. Son elaborados por los niveles operativos y tienen un horizonte temporal de hasta un año (Robbins y Coulter, 2018, p. 97).

### 3.1.3 Establecimiento de metas y desarrollo de planes

El establecimiento de metas es un paso crucial en el proceso de planeación. Las metas deben ser claras y alineadas con la misión y visión de la organización. Un proceso común para establecer metas es el MBO (Management by Objectives), donde los objetivos se establecen de manera conjunta entre los gerentes y los empleados, lo que fomenta el compromiso y la alineación con los objetivos organizacionales (Robbins y Coulter, 2018, p. 99).

Desarrollar planes implica varios pasos:

- **Identificación de Alternativas:** Proponer diferentes cursos de acción para alcanzar los objetivos.
- **Evaluación de Alternativas:** Analizar las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- **Selección de la Mejor Alternativa:** Elegir la alternativa que mejor se ajuste a los objetivos y recursos disponibles.

- **Asignación de Recursos:** Determinar los recursos necesarios (humanos, financieros, materiales) para llevar a cabo el plan.
- **Establecimiento de Cronogramas:** Definir los plazos y fechas clave para la implementación del plan.
- **Responsables:** Asignar responsabilidades a las personas o equipos encargados de ejecutar el plan (Robbins y Coulter, 2018, p. 101).



### 3.1.4 Temas actuales en la planeación

En el entorno empresarial actual, la planeación debe considerar una serie de factores y desafíos contemporáneos:

- **Globalización:** Las empresas deben planificar teniendo en cuenta la competencia global y la necesidad de adaptarse a diferentes mercados internacionales.
- **Tecnología:** Los avances tecnológicos pueden cambiar rápidamente la forma en que las empresas operan, lo que requiere una planificación flexible y adaptativa.
- **Sostenibilidad:** La planeación debe integrar prácticas sostenibles y responsables con el medioambiente.
- **Incertidumbre Económica:** Las fluctuaciones económicas y las crisis financieras exigen una planificación que contemple diferentes escenarios y planes de contingencia.
- **Innovación:** La capacidad de innovar y mejorar continuamente es crucial para mantenerse competitivos. La planeación debe incluir estrategias para fomentar la creatividad y la innovación dentro de la organización.
- **Participación de los Empleados:** La planeación participativa, que involucra a todos los niveles de la organización, promueve el compromiso y la colaboración entre los empleados, lo que ocasiona una mayor efectividad en la implementación de los planes (Robbins y Coulter, 2018, p. 103).



La planeación es un proceso dinámico que debe adaptarse a los cambios del entorno y a las necesidades de la organización. Es fundamental para garantizar que la empresa se mantenga en el camino correcto hacia el logro de sus objetivos estratégicos y operativos.

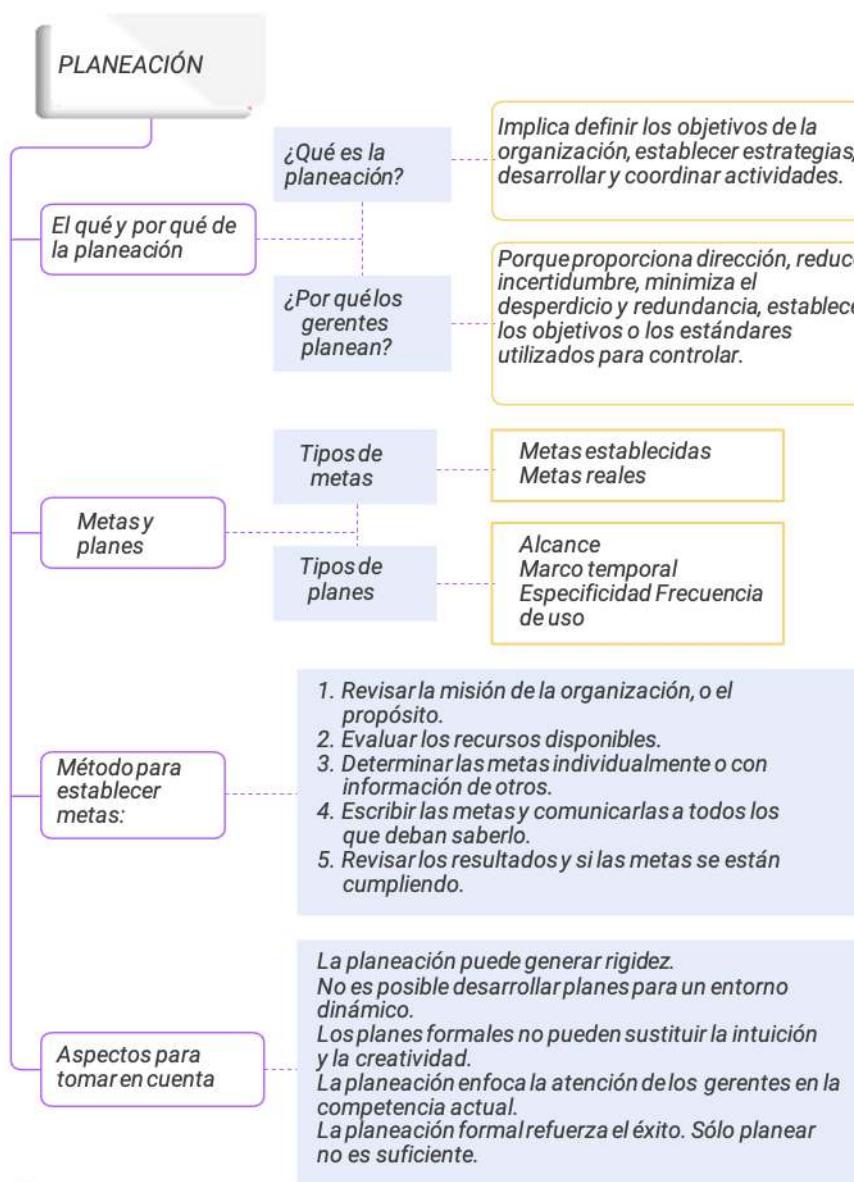
Con el presente tema, “planeación”, nos estamos adentrando en el estudio de las funciones de la administración o del proceso administrativo. No obstante, seguramente se estará preguntando: ¿Qué es la planeación?, ¿qué son las metas?, ¿cuántos tipos de planes hay?

Para responder estas inquietudes, le recomiendo revisar el siguiente mapa conceptual de la figura 8, donde se sintetizan los contenidos relevantes de esta trascendental temática.



**Figura 8**

Estructura elemental de la planeación



Nota. Torres, G., 2025.

### **3.1.5 El proceso administrativo**

El proceso administrativo, desarrollado por Henry Fayol, se considera la estructura básica de la práctica administrativa, ya que constituye un flujo continuo que permite la correcta gestión de una organización, con el objetivo fundamental de alcanzar los propósitos generales establecidos por la empresa.

Es la principal herramienta utilizada por los administradores para llevar a cabo las funciones de planificación, organización, dirección y control. Se compone de una serie de etapas que facilitan la consecución de los objetivos propuestos. En efecto, el proceso administrativo es un conjunto estructurado de actividades de planificación, organización, dirección y control, cuyo propósito es lograr los objetivos de una empresa u organización de la manera más eficiente posible.

Según Galindo y Guerrero (2020, p.7), el proceso administrativo es una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y actividades establecidas dentro de la empresa u organización. Se trata de un flujo continuo e interconectado de actividades que abarcan la planificación, organización, dirección y control, diseñadas para optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos, materiales, económicos y financieros con los que cuenta la organización, permitiéndole operar de manera efectiva (Galindo y Guerrero, 2020, p.7).

Dentro de las organizaciones, este proceso es esencial para alcanzar los objetivos planteados, ya que permite ejecutar un conjunto de actividades de manera sistemática y conforme a las políticas internas de la empresa. Su aplicación favorece la maximización de los intereses organizacionales, el incremento de la eficiencia y el uso óptimo de los recursos humanos, materiales y técnicos.

El proceso administrativo es el conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman el ejercicio de la administración y que involucra las funciones administrativas orientadas a la consecución de los objetivos de la empresa, mediante el uso óptimo de los recursos humanos, tecnológicos, económicos y financieros.

Asimismo, es una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y actividades establecidas dentro de la empresa u organización (Galindo y Guerrero, 2020, p.7). Se trata de un flujo continuo e interconectado de actividades de planificación, organización, dirección y control, diseñadas para optimizar el uso de los recursos humanos, técnicos, materiales, económicos y financieros con los que cuenta la organización, permitiéndole desempeñarse de manera eficiente (Galindo y Guerrero, 2020).

Además, el proceso administrativo es una herramienta fundamental dentro de las organizaciones, utilizada para alcanzar sus objetivos mediante la ejecución sistemática de actividades que se desarrollan conforme a las políticas internas de la empresa. Su aplicación permite maximizar los intereses organizacionales, potenciar la eficiencia operativa y garantizar el uso adecuado de los recursos humanos, materiales y técnicos.

Este proceso comienza con una planificación adecuada, seguida de una implementación efectiva y complementada con un control riguroso, además de una retroalimentación oportuna sobre los resultados obtenidos. Esta estructura permite realizar correcciones, mejoras o ajustes necesarios para garantizar el cumplimiento de las metas propuestas (Galindo y Guerrero, 2020, p.7).

Además, el proceso administrativo se define como el conjunto de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. En definitiva, su importancia radica en que funciona como una guía estratégica que permite a las empresas alcanzar sus objetivos de manera eficiente, optimizando la toma de decisiones y la administración de los recursos disponibles.

### 3.1.6 Etapas del proceso administrativo

El proceso administrativo está formado por una serie de etapas: planificación, organización, dirección y control. El proceso administrativo tiene dos tipos de fases: la mecánica y la dinámica.

- **Fase mecánica:** la fase mecánica está compuesta por la planificación y la organización. Se puede decir que es una parte estática del proceso.
- **Fase dinámica:** La fase dinámica, por su parte, está compuesta por la dirección y el control. En este sentido, la palabra dinámica hace referencia al movimiento.

Es decir, una vez que se ha planificado y organizado, nos corresponde ejecutar las actividades y tareas previstas en el plan.

**Figura 9**

*Fases del proceso administrativo*



Nota. Adaptado de *Administración* [Ilustración], por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación, CC BY 4.0.

En cualquier caso, más importante que distinguir entre mecánico y dinámico, es conocer las distintas etapas que lo componen:

1. **Planificación:** trata de programar las tareas a realizar y resolver las cuestiones pertinentes que más tarde se ejecutarán. La planeación es fijar con precisión lo que ha de hacerse, cómo ha de hacerse, cuándo hacerse y con qué medios o recursos debe hacerse.

2. **Organización:** la idea es ver quién se encargará de cada tarea, en qué orden y que estructura tendrá el proyecto en su ejecución.
3. **Dirección:** la dirección no sólo se encarga de mandar, también se encarga de ayudar, respaldar e intervenir ante cualquier conflicto que se presente en la consecución de objetivos.
4. **Control:** el control se basa en el seguimiento de métricas confiables que permitan supervisar que se conseguirán los objetivos más grandes.

Para una mejor comprensión de estos contenidos, le invito a profundizar en estos contenidos a través del desarrollo de la siguiente actividad recomendada.



### Actividad de aprendizaje recomendada

#### Elabore un mapa mental sobre planeación estratégica.

Estimado estudiante, para poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre la planeación estratégica en el contexto de las actividades laborales, siga estos pasos detalladamente:

##### 1. Revisión de Temas:

Revise los temas desarrollados sobre planeación en la Unidad 3:

- ¿Qué y por qué de la planeación? (3.1.1).
- ¿Qué es la planeación? Objetivos y planes (3.1.2).
- Establecimiento de metas y desarrollo de planes (3.1.3).
- Temas actuales en la planeación (3.1.4).

##### 2. Identificación de Conceptos Clave:

Identifique y anote los conceptos clave de cada tema. Por ejemplo:

- Objetivos SMART.
- Diferentes tipos de planes (estratégicos, tácticos, operativos).
- Factores contemporáneos en la planeación.

### **3. Creación de un Mapa Mental:**

Utilice una herramienta digital para crear un mapa mental.

- Coloque el título “Planeación en las Actividades Laborales” en el centro del mapa mental.
- Dibuje ramas principales que se extiendan desde el título central, cada una representando uno de los temas clave (3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4).
- Añada subramas para incluir detalles específicos, ejemplos y explicaciones relacionadas con cada tema. Por ejemplo, para 3.1.1 puede incluir subramas sobre la importancia de la planeación y sus beneficios.

¡Buena suerte con su actividad!

### **Estrategias de Trabajo:**

Para abordar los temas de la Unidad III, siga estas estrategias:

1. Lea y, revise detenidamente los temas para asegurar una comprensión sólida de los conceptos.
2. Reflexione sobre cómo cada tema se relaciona con la planeación en las actividades laborales y su importancia.
3. En el mapa mental, utilice colores, imágenes y símbolos para hacer la información visualmente atractiva y fácil de recordar.
4. Sea claro y preciso al identificar y anotar los conceptos clave para facilitar la creación del mapa mental.
5. Finalmente, revise el mapa mental para asegurarse de que toda la información importante está incluida y bien organizada.



### Unidad 3. Planeación

#### 3.2 Administración estratégica



Con esta temática estamos finalizando el estudio de este primer bimestre. Le propongo revisar detenidamente el siguiente video, donde encontrará una explicación de los contenidos que se abordan en la [administración estratégica](#) Landacay, M. (2012).

Luego de observar cuidadosamente el video, realice la lectura comprensiva de cada uno de los temas desarrollados a continuación.

##### 3.2.1 Administración estratégica: importancia

La administración estratégica es un proceso vital para las organizaciones, ya que implica la formulación e implementación de estrategias que permiten alcanzar los objetivos a largo plazo. Su importancia radica en su capacidad para proporcionar una dirección clara y un marco de referencia que guía la toma de decisiones. Además, facilita la adaptación de las organizaciones a los cambios del entorno, permitiéndoles aprovechar las oportunidades emergentes mientras minimizan riesgos y amenazas (Robbins y Coulter, 2018, p. 120).

En este contexto, una de sus principales ventajas es la alineación de los recursos y capacidades de la organización con sus objetivos estratégicos, asegurando que todas las áreas de la empresa trabajen en conjunto hacia un propósito común. Esta integración no solo fortalece la coherencia interna, sino que también permite anticipar cambios en el entorno externo, fomentando una postura proactiva en lugar de reactiva.

Asimismo, la administración estratégica impulsa la innovación y la creatividad dentro de la organización, ya que motiva a los empleados a explorar nuevas formas de alcanzar los objetivos organizacionales. Al promover un enfoque dinámico y orientado al futuro, no solo se optimiza el desempeño empresarial, si no que también se genera un ambiente propicio para la mejora continua y la competitividad en el mercado (Robbins y Coulter, 2018, p. 121).

### **3.2.2 Proceso de la administración estratégica**

El proceso de administración estratégica consta de varias etapas clave que ayudan a las organizaciones a desarrollar y ejecutar sus estrategias de manera efectiva:

#### **1. Análisis del Entorno:**

- **Análisis Externo:** Evaluar las oportunidades y amenazas del entorno. Esto incluye factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y competitivos.
- **Análisis Interno:** Evaluar las fortalezas y debilidades de la organización. Se analizan los recursos, capacidades y competencias distintivas (Robbins y Coulter, 2018, p. 123).

#### **2. Formulación de Estrategias:**

- **Establecimiento de Objetivos:** Definir metas específicas y medibles que la organización desea alcanzar.
- **Desarrollo de Estrategias:** Identificar y seleccionar las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos. Esto puede incluir estrategias corporativas, de negocio y funcionales (Robbins y Coulter, 2018, p. 125).

#### **3. Implementación de Estrategias:**

- **Asignación de Recursos:** Distribuir los recursos necesarios para ejecutar las estrategias seleccionadas.

- **Estructura Organizacional:** Asegurar que la estructura de la organización apoye la ejecución de las estrategias.
- **Liderazgo y Cultura:** Promover un liderazgo efectivo y una cultura organizacional que respalde las estrategias (Robbins y Coulter, 2018, p. 127).

#### 4. Evaluación y Control:

- **Medición del Desempeño:** Monitorear y evaluar el progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos.
- **Corrección de Desviaciones:** Realizar ajustes y correcciones cuando sea necesario para asegurar que la organización se mantenga en el camino correcto (Robbins y Coulter, 2018, p. 129).

#### 3.2.3 Tipos de estrategias

Las organizaciones pueden adoptar diferentes tipos de estrategias, dependiendo de sus objetivos y el entorno en el que operan. Los tipos principales de estrategias incluyen:

##### 1. Estrategias Corporativas:

- **Crecimiento:** Estrategias que buscan expandir las operaciones de la organización. Pueden incluir fusiones, adquisiciones, desarrollo de nuevos productos y expansión geográfica.
- **Estabilidad:** Estrategias que buscan mantener el estado actual de la organización, enfocándose en la eficiencia y la mejora continua.
- **Reducción:** Estrategias que buscan reducir el tamaño o el alcance de la organización. Pueden incluir desinversiones, cierres de operaciones no rentables y reestructuración (Robbins y Coulter, 2018, p. 131).

##### 2. Estrategias de Negocio:

- **Liderazgo en Costos:** Estrategias que buscan ser el productor de menor costo en la industria.

- **Diferenciación:** Estrategias que buscan ofrecer productos o servicios únicos que se distingan de la competencia.
- **Enfoque:** Estrategias que se centran en un segmento de mercado específico, buscando satisfacer las necesidades particulares de ese segmento (Robbins y Coulter, 2018, p. 133).

### 3. Estrategias Funcionales:

- **Marketing:** Estrategias relacionadas con la promoción y distribución de productos.
- **Operaciones:** Estrategias relacionadas con la eficiencia de los procesos de producción.
- **Finanzas:** Estrategias relacionadas con la gestión de los recursos financieros de la organización.
- **Recursos Humanos:** Estrategias relacionadas con la gestión del talento y el desarrollo de los empleados (Robbins y Coulter, 2018, p. 135).

La administración estratégica es un proceso integral que abarca la planificación, implementación y evaluación de estrategias. Su importancia radica en su capacidad para proporcionar dirección, mejorar la eficiencia organizacional y promover la adaptabilidad y la innovación.



A través de un análisis riguroso del entorno y la formulación de estrategias adecuadas, las organizaciones pueden alcanzar sus objetivos y asegurar su competitividad a largo plazo.

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



#### Actividades de aprendizaje recomendadas

Ponga a prueba sus conocimientos con las actividades propuestas a continuación.

**Actividad 1:** Elabore un mapa mental sobre la planeación estratégica en las organizaciones: un enfoque integral.

Estimado estudiante, para identificar el enfoque integral a través de la planificación estratégica en las organizaciones, siga estos pasos detalladamente:

1. Comience leyendo atentamente el artículo "[La planeación estratégica en las organizaciones: un enfoque integral](#)" y asegúrese de comprender los conceptos y las ideas principales.
2. Identifique y anote los conceptos clave, teorías y principios destacados en el artículo. Utilice una herramienta digital para crear un mapa mental con el título "**Planeación estratégica, un enfoque integral**" en el centro, dibujando ramas principales que representen cada concepto clave e incluyendo subramas con detalles, ejemplos y explicaciones. Asegúrese de utilizar colores, imágenes y símbolos para hacer el mapa mental atractivo y fácil de recordar.
3. Finalmente, escriba un breve resumen de cada concepto clave, destacando los puntos más importantes y su relación con la toma de decisiones en las empresas, y, revise el mapa mental y los resúmenes para asegurarse de que toda la información importante está incluida y es precisa.

## Estrategias de Trabajo

Para realizar un buen trabajo, siga estas estrategias:

1. Tome notas detalladas y asegúrese de comprender los conceptos clave del artículo.
2. Luego, al crear el mapa mental, use herramientas digitales como Canva, Easyly, Infogram, Genially, XMind o MindMeister para una organización visual clara. Sea creativo usando colores, imágenes y símbolos para destacar puntos importantes.
3. Escriba resúmenes claros y concisos, destacando cómo cada concepto se relaciona con la toma de decisiones en las empresas.



4. Finalmente, revise cuidadosamente el mapa mental y los resúmenes para asegurar la precisión y la corrección ortográfica.

**Actividad 2:** Caso práctico: Desarrolle el caso propuesto a continuación.

Asumir el rol de gerente de una empresa que está desarrollando un plan estratégico para los próximos cinco años.

Proceda a describir los pasos que seguirías para desarrollar este plan estratégico, considerando los siguientes aspectos:

- Definición de la misión y visión de la empresa.
- Análisis del entorno interno y externo (análisis FODA).
- Establecimiento de objetivos estratégicos.
- Formulación de estrategias y planes de acción.
- Evaluación y control del plan estratégico.

**Preguntas de Reflexión:**

- ¿Qué importancia tiene la definición de la misión y visión en el proceso de planeación estratégica?
- ¿Cómo realizarías un análisis FODA para tu empresa?
- ¿Qué criterios utilizarías para establecer los objetivos estratégicos?
- ¿Cómo formularías las estrategias y planes de acción para alcanzar los objetivos?
- ¿Qué métodos emplearías para evaluar y controlar el plan estratégico?

**Presentación:**

- Prepara una presentación en PowerPoint o un informe escrito que resuma tus respuestas a las preguntas de reflexión y los pasos que seguirías para desarrollar el plan estratégico.
- Asegúrate de incluir ejemplos concretos y referencias al artículo leído.

**Actividad 3:** Analice la importancia de la administración estratégica y la innovación en las pymes.

Estimado estudiante, esta actividad le permitirá profundizar sus conocimientos sobre la [“planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas \(Pymes\)estratégica y gestión de innovación en las pymes”](#) y comprender su importancia en el mercado. Para ello, siga estos pasos:

1. Lea detenidamente el artículo proporcionado y comprenda los conceptos clave y las ideas principales.
2. Identifique y anote los conceptos clave relacionados con la planeación estratégica y la gestión de innovación, prestando especial atención a cómo se aplican en las pymes. Analice la importancia de la administración estratégica y la innovación en las pymes, y cómo estos aspectos afectan su operatividad y éxito en el mercado.
3. Desarrolle ejemplos prácticos de cómo una pyme podría implementar estrategias de planeación y gestión de innovación, justificándolos con los conceptos aprendidos en la asignatura de Fundamentos de Administración.
4. Finalmente, escriba una breve conclusión que resuma sus hallazgos y reflexiones, destacando la importancia de la planeación estratégica y la gestión de innovación para el crecimiento y desarrollo de las pymes.

**Actividad 4:** Jugar es una experiencia de aprendizaje divertida que rompe con la manera tradicional de aprendizaje; por tal razón, lo invitamos a divertirse y aprender a través del juego.

#### ¿Cuál es diferente?

¡Vamos a jugar!

**Actividad 5:** Una vez finalizado el estudio de la tercera unidad le invito a resolver la presente autoevaluación 3, tomar en cuenta que esta actividad no es obligatoria y tampoco tendrá un puntaje, pero le será de gran utilidad para medir su aprendizaje obtenido y determinar falencias en los temas estudiados.





## Autoevaluación 3

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

1. Si en la organización GyT los directivos establecen los objetivos y los planes de acción de la empresa, están aplicando la función administrativa:
  - a. Planeación.
  - b. Organización.
  - c. Dirección.
  
2. Ordene los siguientes enunciados, con la finalidad de establecer una secuencia lógica de los pasos para establecer objetivos.
  - a. Escribir los objetivos y comunicarlos a todos los que deban saberlos.
  - b. Revisar la misión de la organización.
  - c. Revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo.
  - d. Determinar los objetivos individualmente o con información de otros.
  - e. Evaluar los recursos disponibles.
  
3. Los objetivos por el alcance del tiempo pueden ser:
  - a. Generales.
  - b. Largo plazo.
  - c. Específicos.
  
4. La razón de ser de la empresa define a:
  - a. Misión.
  - b. Visión.
  - c. Estrategia.

5. En la matriz FODA, el análisis externo comprende (elija dos alternativas):

- a. Fortalezas.
- b. Fortalezas.
- c. Oportunidades.



6. Si la empresa automotriz “ABCD” disminuye sus ventas debido a la inestabilidad económica y política del país donde desarrolla sus actividades. Esta situación sería una \_\_\_\_\_ para la empresa.

- a. Debilidad.
- b. Amenaza.
- c. Oportunidad.



7. Si la visión de una empresa se define como el estado futuro de ella. En la filosofía institucional del Banco “El Prestamista”, identifique cuál alternativa refleja su visión.

- a. Ser líder en seguridad y calidad de servicio en el grupo de bancos medianos del país.
- b. Contribuimos al desarrollo socioeconómico del país, atendiendo con servicios de calidad las necesidades financieras de los clientes, sustentados en la adecuada gestión del talento humano y la tecnología.
- c. Un banco mediano, seguro y ágil que entiende mis necesidades financieras.



8. Si la misión de una empresa se define como la razón de ser de ella. En la filosofía institucional del Banco “El Acreditador”, identifique cuál opción expresa su misión.

- a. Ser líder en seguridad y calidad de servicio en el grupo de bancos medianos del país.
- b. Contribuimos al desarrollo socioeconómico del país, atendiendo con servicios de calidad las necesidades financieras de los



- clientes, sustentados en la adecuada gestión del talento humano y la tecnología.
- c. Un banco mediano, seguro y ágil que entiende mis necesidades financieras.
9. Si una empresa de lácteos, en lugar de comprar la leche (materia prima) a productores ganaderos de la zona para procesarla y elaborar los productos, decidiera establecer sus propias estancias ganaderas que le proveerán dicha materia prima. Ante esta acción estaría aplicando una estrategia de crecimiento de integración vertical:
- a. Hacia delante.
  - b. Intermedia.
  - c. Hacia atrás.
10. Si el gerente de la empresa “ABC” en el 2020 decide ofrecer los mismos productos, a los mismos clientes y al mismo segmento de mercado, estaría aplicando una estrategia corporativa de:
- a. Crecimiento.
  - b. Estabilidad.
  - c. Renovación.
11. La planeación en la administración solo se enfoca en la asignación de recursos sin considerar la dirección estratégica de la organización.
- Verdadero
- Falso
12. La planeación permite a las organizaciones reaccionar únicamente ante los cambios en el entorno sin posibilidad de anticiparse.
- Verdadero
- Falso

13. Los planes estratégicos tienen un horizonte temporal de hasta un año y se centran en tareas operativas.



Verdadero

Falso

14. El establecimiento de metas dentro de la planeación debe seguir el criterio SMART, asegurando que sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo.



Verdadero



Falso

15. El proceso administrativo está compuesto por las etapas de planificación, organización, dirección y control, y su propósito es lograr los objetivos de una organización de manera eficiente.



Verdadero



Falso

16. La administración estratégica solo se enfoca en la formulación de estrategias, sin considerar su implementación ni evaluación.

Verdadero

Falso

17. Una de las ventajas de la administración estratégica es la alineación de los recursos y capacidades con los objetivos de la organización.

Verdadero

Falso

18. Las estrategias funcionales incluyen aspectos como liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Verdadero

Falso

[Ir al solucionario](#)

¿Cómo le fue en la autoevaluación? ¡Seguro que muy bien!

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 8

### Actividades finales del bimestre

**Actividades:** las recomendaciones consideradas para esta semana son las siguientes:

1. Revise los contenidos de la unidad 1 a 3 como preparación para la evaluación presencial del primer bimestre. Se recomienda realizar mapas mentales, cuadros sinópticos, etc.
2. Desarrolle las autoevaluaciones, luego revise el apartado “solucionario”. La retroalimentación a cada una de estas, allí encontrará información importante para reforzar su estudio.
3. No olvide desarrollar las actividades de aprendizaje propuestas en cada unidad, estas son una aplicación práctica de los contenidos considerados en este bimestre.
4. Recuerde que esta guía didáctica se constituye en una herramienta complementaria para el estudio, revise las referencias bibliográficas y responda a los casos de estudio que allí se plantean como estrategia de refuerzo a su formación.





## Segundo bimestre



### Resultado de aprendizaje 1:

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

El resultado del aprendizaje está orientado a que el futuro profesional maneje los conceptos en el estudio de la administración e incorpora el aprendizaje a través de competencias y acciones para desarrollar las habilidades que los administradores deben tener en la actualidad.

#### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



#### Semana 9

### Unidad 4. Organización

#### 4.1 Estructura y diseño organizacional

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



Estamos adentrándonos en el estudio de la segunda función administrativa como es la organización. Para ello, propongo revisar la siguiente presentación sobre [Estructura y diseño organizacional](#).

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

Además de la presentación, también sugiero hacer la lectura sobre los temas desarrollados en la presente guía didáctica.

## **Estructura y diseño organizacional**

### **4.1.1 Elementos del diseño organizacional**

El diseño organizacional se refiere a la manera en que se distribuyen las responsabilidades, se agrupan las tareas y se coordinan las actividades dentro de una organización. Los elementos clave del diseño organizacional incluyen:

- **Especialización del Trabajo:** La división de tareas en trabajos específicos y separados para aumentar la eficiencia.
- **Departamentalización:** La agrupación de trabajos según funciones, productos, geografías, procesos o clientes.
- **Cadena de Mando:** La línea de autoridad que define quién reporta a quién.
- **Tramo de Control:** El número de empleados que un gerente puede supervisar de manera efectiva.
- **Centralización y Descentralización:** La ubicación de la toma de decisiones en la organización, ya sea en los niveles superiores (centralización) o distribuidos en diferentes niveles (descentralización).
- **Formalización:** El grado en que las reglas, procedimientos y normas están escritos y son explícitos (Robbins y Coulter, 2018, pp. 150-151).

#### **4.1.2 Estructuras mecanicistas y orgánicas**

Las organizaciones pueden adoptar diferentes tipos de estructuras organizacionales, que varían en su grado de rigidez y flexibilidad:

- **Estructuras Mecanicistas:** Son altamente especializadas, con tareas bien definidas y una jerarquía rígida. Estas estructuras son adecuadas para entornos estables y se caracterizan por una alta formalización y centralización. Las decisiones se toman en los niveles superiores y se siguen procedimientos estrictos.
- **Estructuras Orgánicas:** Son más flexibles y adaptables, con tareas menos definidas y una jerarquía más plana. Estas estructuras son adecuadas para entornos dinámicos y se caracterizan por una baja formalización y descentralización. Las decisiones se toman en diferentes niveles y hay una mayor colaboración y comunicación horizontal (Robbins y Coulter, 2018, pp. 152-153).

#### **4.1.3 Factores de contingencia que afectan la decisión estructural. Diseños organizacionales tradicionales**

La decisión sobre el diseño estructural de una organización está influenciada por varios factores de contingencia, como:

**Tabla 1***Factores de contingencia*

Factor	Descripción
Tamaño de la Organización	Las organizaciones más grandes tienden a ser más formalizadas y especializadas.
Tecnología	El tipo de tecnología que utiliza la organización afecta su estructura. Por ejemplo, la producción en masa requiere una estructura más mecanicista, mientras que la tecnología avanzada y variable puede beneficiarse de una estructura orgánica.
Entorno	Entornos más estables favorecen estructuras mecanicistas, mientras que entornos dinámicos y cambiantes favorecen estructuras orgánicas.
Estrategia	La estrategia de la organización también influye en su estructura. Por ejemplo, una estrategia de diferenciación puede requerir una estructura más flexible y creativa.

Nota. Tomado de *Administración* (p. 154-156), por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación.

Los diseños organizacionales tradicionales incluyen:

- **Estructura Simple:** Caracterizada por una baja formalización y centralización, adecuada para pequeñas organizaciones.
- **Estructura Funcional:** Agrupa especialidades ocupacionales similares, adecuada para organizaciones que manejan pocos productos y servicios.
- **Estructura Divisional:** Divide la organización en unidades semiautónomas basadas en productos, servicios o geografías, adecuada para organizaciones grandes y diversificadas (Robbins y Coulter, 2018, pp. 157-159).

La elección del diseño organizacional debe alinearse con la estrategia, tamaño, tecnología y entorno de la organización para optimizar su desempeño y adaptabilidad.

Para una mejor comprensión de los temas desarrollados de este apartado, le exhorto a profundizar en estos contenidos a través del desarrollo de las actividades recomendadas.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

- **Actividad 1:** Revisar los temas desarrollados sobre estructura y diseño organizacional en la Unidad IV, incluyendo:

- Elementos del diseño organizacional (4.1.1).
- Estructuras mecanicistas y orgánicas (4.1.2).
- Factores de contingencia que afectan la decisión estructural (4.1.3).
- Diseños organizacionales tradicionales (4.1.3).

Identificar y anotar los conceptos clave de cada tema. Por ejemplo, en el apartado de elementos del diseño organizacional, puede incluir especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

- **Actividad 2:** Utilizar una herramienta digital para crear un mapa mental.

- Coloca el título “Estructura y Diseño Organizacional” en el centro del mapa mental.
- Dibuja ramas principales que se extiendan desde el título central, cada una representando uno de los temas clave (4.1.1, 4.1.2, 4.1.3).
- Añade subramas para incluir detalles específicos, ejemplos y explicaciones relacionadas con cada tema. Por ejemplo, para 4.1.2 puedes incluir subramas sobre las características de las estructuras mecanicistas y orgánicas.
- Escribir un breve resumen de cada tema identificado, destacando los puntos más importantes y cómo se relacionan con la estructura y diseño organizacional.
- Utilizar colores, imágenes y símbolos para hacer el mapa mental visualmente atractivo y fácil de recordar. Esto ayudará a que los conceptos clave se graben mejor en su memoria.

Reflexione sobre cómo los conceptos presentados en la Unidad IV pueden aplicarse en situaciones reales dentro de una organización.



## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



### Semana 10



#### Unidad 4. Organización



##### 4.2 Administración de recursos humanos



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



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



**Figura 10**

Proceso de administración de recursos humanos



Nota. Tomado de Administración (p. 208) [Ilustración], por Robbins, S. y Coulter, M., 2018, Pearson Educación, CC BY 4.0.

Tal como se puede apreciar en la figura 10, las tres primeras actividades se enfocan a identificar y seleccionar a empleados competentes, pero ¿en qué consisten estas actividades? Para despejar esta inquietud, le propongo observar el siguiente video: [Reclutamiento y selección](#) de Zumba, M. (2012)

Una vez comprendidas estas actividades, es hora de revisar las dos siguientes (inducción y capacitación) cuya finalidad es proporcionar a los empleados habilidades y conocimientos actualizados en los contenidos desarrollados a continuación. Finalmente, las últimas actividades del proceso de recursos humanos (administración de desempeño, remuneración y prestaciones y desarrollo personal) están orientadas a la retención de empleados competentes y de alto desempeño.

## Administración de Recursos Humanos

#### **4.2.1 ¿Qué es la Administración de Recursos Humanos?**

La administración de recursos humanos (ARH) comprende el conjunto de prácticas y políticas esenciales para gestionar el talento dentro de una organización. Su propósito principal es optimizar el desempeño de los empleados y fomentar su desarrollo profesional, alineándolo con las metas y estrategias corporativas. Para ello, abarca procesos como la selección, contratación, formación, evaluación del desempeño, compensación y beneficios, además de la promoción de un ambiente laboral positivo y seguro (Robbins y Coulter, 2018, p. 170).

Dado que los empleados representan uno de los activos más valiosos de cualquier empresa, la ARH resulta clave para el éxito organizacional. Una gestión eficaz no solo incrementa la productividad y el compromiso del personal, sino que también favorece la satisfacción laboral y la retención del talento. Asimismo, desempeña un papel fundamental en la gestión de la diversidad y la inclusión, promoviendo un entorno de trabajo equitativo y respetuoso, donde cada individuo pueda contribuir plenamente al logro de los objetivos organizacionales (Robbins y Coulter, 2018, p. 172).

#### **4.2.2 Importancia de la Administración de Recursos Humanos**

La importancia de la administración de recursos humanos (ARH) radica en su capacidad para atraer, desarrollar y retener talento, aspectos fundamentales para el éxito a largo plazo de cualquier organización. A través de una gestión eficiente, las empresas pueden construir una fuerza laboral altamente competente y comprometida, lo que mejora tanto la eficiencia operativa como su competitividad en el mercado.



Una adecuada administración del talento contribuye a la creación de un clima organizacional positivo, donde los empleados se sienten valorados y motivados para alcanzar su máximo potencial (Robbins y Coulter, 2018, p. 173).

Asimismo, la ARH desempeña un papel esencial en el cumplimiento de las leyes laborales y normativas vigentes. La implementación de políticas y prácticas adecuadas no solo previene conflictos laborales, sino que también protege los derechos de los empleados, fomentando una relación laboral armoniosa. Esto, a su vez, fortalece la reputación de la empresa tanto en la comunidad como en el mercado, consolidando su imagen como un empleador responsable y comprometido con el bienestar de su equipo (Robbins y Coulter, 2018, p. 175).

#### **4.2.3 Procesos de Administración de Recursos Humanos**

Los procesos clave en la administración de recursos humanos incluyen:

##### **1. Planeación de Recursos Humanos:**

- Determinar las necesidades futuras de personal en función de los objetivos estratégicos de la organización.
- Identificar las habilidades y competencias requeridas para los roles futuros (Robbins y Coulter, 2018, p. 176).

##### **2. Reclutamiento y Selección:**

- Atraer candidatos calificados mediante anuncios, redes sociales, ferias de empleo, etc.
- Evaluar a los candidatos mediante entrevistas, pruebas y verificaciones de antecedentes para seleccionar a los mejores (Robbins y Coulter, 2018, p. 178).

##### **3. Formación y Desarrollo:**

- Proveer programas de capacitación para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal (Robbins y Coulter, 2018, p. 180).

#### **4. Evaluación del Desempeño:**

- Establecer criterios de evaluación claros y objetivos.
- Realizar evaluaciones periódicas para proporcionar retroalimentación y guiar el desarrollo continuo del empleado (Robbins y Coulter, 2018, p. 182).

#### **5. Compensación y Beneficios:**

- Diseñar paquetes de compensación competitivos que incluyan salarios, bonificaciones, y beneficios adicionales como seguros y planes de jubilación.
- Asegurar que la compensación sea equitativa y motivadora (Robbins y Coulter, 2018, p. 184).

#### **6. Relaciones Laborales:**

- Fomentar una comunicación abierta y constructiva entre empleados y la dirección.
- Gestionar conflictos laborales y promover la negociación colectiva cuando sea necesario (Robbins y Coulter, 2018, p. 186).

Para una mejor comprensión del proceso de recursos humanos, le exhorto a profundizar en estos contenidos a través del desarrollo de la siguiente actividad recomendada.



#### **Actividades de aprendizaje recomendadas**

##### **Elabore un mapa mental sobre administración de recursos humanos.**

Estimado estudiante, para poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre la administración de recursos humanos en el contexto de las actividades laborales en la unidad 4, siga estos pasos detalladamente:

##### **1. Revisión de Temas:**

Revise los temas desarrollados sobre planeación en la Unidad 4:

- ¿Qué es la administración de recursos humanos? (4.2.1).
- Importancia de la administración de recursos humanos (4.2.2).
- Procesos de administración de recursos humanos (4.2.3).

## 2. Identificación de Conceptos Clave:

Identifique y anote los conceptos clave de cada tema. Por ejemplo, en el apartado de procesos de administración de recursos humanos, puede incluir planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, compensación y beneficios, y relaciones laborales.

## 3. Creación de un Mapa Mental:

- Utilice una herramienta digital para crear un mapa mental.
- Colocar el título “Administración de Recursos Humanos” en el centro del mapa mental.
- Dibujar ramas principales que se extiendan desde el título central, cada una representando uno de los temas clave (4.2.1, 4.2.2, 4.2.3).
- Añadir subramas para incluir detalles específicos, ejemplos y explicaciones relacionadas con cada tema. Por ejemplo, para 4.2.3 puedes incluir subramas sobre los pasos de cada proceso.

Reflexione sobre cómo los conceptos presentados en la Unidad 4 pueden aplicarse en situaciones reales dentro de una organización

¡Buena suerte con su actividad!



## Unidad 4. Organización

### 4.3 Creación y administración de grupos



Para finalizar esta cuarta unidad que versa sobre la función de la organización, le recomiendo examinar la siguiente presentación: [Administración de equipos](#).

#### 4.3.1 Grupos y desarrollo de grupos

Los grupos son fundamentales para el funcionamiento de cualquier organización. Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, y que se reúnen para alcanzar objetivos específicos.

El desarrollo de grupos implica la formación y evolución de estos grupos a lo largo del tiempo, lo cual es crucial para su efectividad y cohesión. El proceso de desarrollo de grupos suele seguir un modelo de etapas que describe cómo los grupos se forman, se desarrollan, y se vuelven productivos (Robbins y Coulter, 2018, pp. 210-211).

**Los Grupos y los Equipos de Trabajo:** Un grupo se define como una colección de individuos que interactúan y son interdependientes, mientras que un equipo es un grupo de personas con habilidades complementarias que trabajan juntas para alcanzar un objetivo común. La principal diferencia radica en la sinergia y la cooperación intensiva que caracteriza a los equipos de trabajo (Tejada Betancourt, 2023, p. 7).

**Diferencias entre Equipos de Trabajo y Grupos de Trabajo:** Los equipos de trabajo se diferencian de los grupos de trabajo, en que los primeros poseen una mayor cohesión, comunicación, y objetivos compartidos que potencian el



rendimiento colectivo. Los equipos se enfocan en resultados sinérgicos, mientras que los grupos pueden no necesariamente perseguir un objetivo común tan definido (Tejada Betancourt, 2023, p. 8).

**Proceso de Transición de Grupos a Equipos de Trabajo y Etapas del Desarrollo del Equipo:** El proceso de transición de grupos a equipos incluye varias etapas clave:

- **Formación:** Los miembros se conocen y establecen relaciones básicas.
- **Tormenta:** Surgen conflictos y diferencias de opinión.
- **Normatividad:** El grupo establece normas y desarrolla cohesión.
- **Desempeño:** El grupo se centra en la realización de tareas.
- **Desintegración:** Disolución del equipo tras alcanzar los objetivos (Tejada Betancourt, 2023, pp. 8-9).

**Las Características de un Buen Trabajo en Equipo:** Un buen trabajo en equipo se caracteriza por una comunicación abierta, objetivos claros, confianza mutua, respeto, y un fuerte sentido de colaboración. Es fundamental que los miembros del equipo compartan una visión común y se apoyen entre sí para lograr los objetivos establecidos (Tejada Betancourt, 2023, p. 9).

**Los Tipos de Equipos de Trabajo:** Existen diferentes tipos de equipos de trabajo, tales como:

**Figura 11**

*Tipos de equipos de trabajo*

- **Equipos Funcionales:** Compuestos por miembros de la misma área funcional.
- **Equipos Interfuncionales:** Compuestos por miembros de diferentes áreas funcionales.
- **Equipos de Proyecto:** Formados para completar proyectos específicos y temporales.
- **Equipos Virtuales:** Miembros que trabajan en distintas ubicaciones geográficas y colaboran a través de tecnología



Nota. Tomado de *Administración de Empresa I* (p. 9-10) [Ilustración], por Tejada, L., 2023, Universidad Abierta para Adultos, CC BY 4.0.

**Las Condiciones que Deben Tener los Líderes y los Miembros de un Equipo de Trabajo:** Los líderes y miembros de un equipo de trabajo deben poseer habilidades de comunicación, empatía, compromiso, flexibilidad, y la

capacidad de resolver conflictos. Los líderes, en particular, deben ser capaces de motivar al equipo, proporcionar dirección y apoyo, y facilitar un entorno de trabajo colaborativo (Tejada Betancourt, 2023, p. 10).

**Las Razones por las que Falla un Equipo:** Un equipo puede fallar por diversas razones, tales como la falta de objetivos claros, conflictos no resueltos, falta de compromiso de los miembros, ineficiencia en la comunicación, y liderazgo deficiente. Identificar y abordar estas áreas problemáticas es esencial para mejorar la efectividad del equipo (Tejada Betancourt, 2023, p. 11).

#### **4.3.2 ¿Qué es un Grupo?. Etapas de Formación de Grupos**

Un grupo es una colección de individuos que comparten normas y expectativas y que se influyen mutuamente a través de sus interacciones.

Las etapas de formación de grupos, según el modelo de Tuckman, incluyen:

- Formación:** Los miembros del grupo se conocen y establecen relaciones básicas. Hay mucha incertidumbre y los roles no están claros.
- Tormenta:** Surgen conflictos y diferencias de opinión. Los miembros compiten por el estatus y el control.
- Normatividad:** El grupo comienza a establecer normas y a desarrollar cohesión. Los roles y las expectativas se vuelven más claros.
- Desempeño:** El grupo se centra en la realización de tareas. La estructura es completamente funcional y aceptada por los miembros.
- Desintegración:** En el caso de los grupos temporales, esta etapa implica la disolución del grupo después de alcanzar sus objetivos (Robbins y Coulter, 2018, pp. 212-214).

#### **4.3.3 Desempeño y Satisfacción de un Grupo de Trabajo**

El desempeño y la satisfacción de un grupo de trabajo están influenciados por varios factores, incluyendo la estructura del grupo, los recursos disponibles, el liderazgo, la cohesión del grupo y las habilidades de sus miembros.

Un grupo de trabajo eficaz no solo alcanza sus objetivos, sino que también proporciona satisfacción a sus miembros, quienes se sienten valorados y motivados. La cohesión del grupo, la comunicación abierta y el apoyo mutuo son esenciales para lograr un alto desempeño y satisfacción (Robbins y Coulter, 2018, pp. 215-217).

#### **4.3.4 Conversión de los Grupos en Equipos Eficaces**

La conversión de grupos en equipos eficaces implica varios pasos clave:

- 1. Establecer Objetivos Claros y Comunes:** Los equipos deben tener metas bien definidas que sean comprensibles y aceptadas por todos los miembros.
- 2. Desarrollar Habilidades Complementarias:** Los miembros del equipo deben poseer habilidades diversas que se complementen entre sí.
- 3. Fomentar la Confianza y la Colaboración:** La confianza mutua y la disposición a colaborar son fundamentales para el éxito del equipo.
- 4. Asignar Roles y Responsabilidades Claras:** Cada miembro debe tener un rol claro y responsabilidades específicas dentro del equipo.
- 5. Promover la Comunicación Abierta:** La comunicación efectiva y abierta es vital para resolver conflictos y tomar decisiones.
- 6. Evaluar y Mejorar Continuamente:** Los equipos eficaces revisan regularmente su desempeño y buscan maneras de mejorar (Robbins y Coulter, 2018, pp. 218-220)

Luego de revisada la presentación y realizada la lectura comprensiva de esta temática en este apartado de la guía. Con ello estará en capacidad de dar respuesta a las siguientes inquietudes: ¿Cuál es la diferencia entre grupo y equipo? ¿Cómo se forman los equipos eficaces? Asimismo, describa cada una de las etapas de formación de grupos.

Para una mejor comprensión del proceso de recursos humanos, le exhorto a profundizar en estos contenidos a través del desarrollo de las actividades recomendadas.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

- **Actividad 1:** Elabore un mapa mental sobre creación y administración de grupos.

Estimado estudiante, para conocer y poner en práctica los conocimientos adquiridos sobre creación y administración de grupos, siga estos pasos detalladamente:

1. Comience leyendo atentamente el artículo “[Formación y desarrollo de grupos](#)” y asegúrese de comprender los conceptos y las ideas principales.
2. Luego, identifique y anote los conceptos clave, teorías y principios destacados en el artículo.
3. Utilice una herramienta digital para crear un mapa mental con el título “[Creación y administración de grupos](#)” en el centro, dibujando ramas principales que representen cada concepto clave e incluyendo subramas con detalles, ejemplos y explicaciones. Asegúrese de utilizar colores, imágenes y símbolos para hacer el mapa mental atractivo y fácil de recordar.
4. Finalmente, escriba un breve resumen de cada concepto clave, destacando los puntos más importantes y su relación con la toma de decisiones en las empresas, y, revise el mapa mental y los resúmenes para asegurarse de que toda la información importante está incluida y es precisa.

### Estrategias de Trabajo

Para realizar un buen trabajo, siga estas estrategias:

1. Tome notas detalladas y asegúrese de comprender los conceptos clave del artículo.
2. Luego, al crear el mapa mental, use herramientas digitales como Canva, Easyly, Infogram, Genially, XMind o MindMeister para una



organización visual clara. Sea creativo usando colores, imágenes y símbolos para destacar puntos importantes.

3. Escriba resúmenes claros y concisos, destacando cómo cada concepto se relaciona con la toma de decisiones en las empresas.
4. Finalmente, revise cuidadosamente el mapa mental y los resúmenes para asegurar la precisión y la corrección ortográfica.

¡Buena suerte con su actividad!

- **Actividad 2:** Caso práctico: Desarrolle el caso propuesto a continuación.

Asumir el rol de gerente de una empresa que está evaluando su estructura organizacional para mejorar la eficiencia y la comunicación interna.

Proceda a describir los pasos que seguiría para analizar y rediseñar la estructura organizacional de la empresa, considerando los siguientes aspectos:

- Identificación de la estructura actual (formal e informal).
- Evaluación de los elementos clave del diseño organizativo (especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, de control, centralización vs. descentralización, formalización).
- Propuesta de cambios en la estructura organizacional para mejorar la eficiencia y la comunicación.
- Implementación y seguimiento de los cambios propuestos.

#### Preguntas de Reflexión:

- ¿Qué diferencias existen entre la estructura formal e informal de una organización?
- ¿Cómo afecta la especialización del trabajo a la eficiencia organizacional?

- ¿Qué ventajas y desventajas tiene la centralización frente a la descentralización en una organización?
- ¿Qué métodos utilizarías para evaluar y hacer seguimiento a los cambios en la estructura organizacional?



### Presentación:



- Elaborar un informe escrito que resuma tus respuestas a las preguntas de reflexión y los pasos que seguirías para analizar y rediseñar la estructura organizacional.
- Asegúrate de incluir ejemplos concretos y referencias al artículo leído.



Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.



- **Actividad 3:** Jugar es una experiencia de aprendizaje divertida que rompe con la manera tradicional de aprendizaje; por tal razón, lo invitamos a divertirse y aprender a través del juego “etapas del desarrollo de grupos”.



¡Vamos a jugar!



### Etapas de desarrollo de grupos

**Actividad 4:** Una vez finalizado el estudio de la cuarta unidad le invito a resolver la siguiente autoevaluación 4, tomar en cuenta que esta actividad no es obligatoria y tampoco tendrá un puntaje, pero le será de gran utilidad para medir su aprendizaje obtenido y determinar falencias en los temas estudiados para que proceda a reforzarlos.

¡Adelante!



## Autoevaluación 4

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

1. ¿Cuál de los siguientes elementos forma parte de la estructura organizacional? Elija 3 opciones:

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

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

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

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



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

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



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

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



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



6. Analice las características expuestas de los modelos organizacionales y ubique correctamente las que correspondan a la organización orgánica, elija 3 alternativas.



- a. Alta especialización.
- b. Equipo multijerárquico.
- c. Libre flujo de información.
- d. Clara cadena de mando.
- e. Gran formalización.
- f. Descentralización.



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



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

8. El tipo de departamentalización que presenta una mayor eficiencia en el flujo de las actividades laborales es la departamentalización: En su etapa de “formación del grupo” deberán definir:



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

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



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

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



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

11. El diseño organizacional solo se refiere a la jerarquía y no incluye la distribución de tareas.



Verdadero



Falso

12. La especialización del trabajo aumenta la eficiencia al dividir las tareas en trabajos específicos.



Verdadero

Falso

13. Las estructuras mecanicistas son más flexibles y adaptables a entornos dinámicos.



Verdadero

14. La descentralización implica que las decisiones se toman solo en los niveles superiores de la organización.



Verdadero



15. Una estructura funcional agrupa especialidades similares, adecuada para organizaciones con pocos productos.



Verdadero



Falso

16. La administración de recursos humanos se enfoca únicamente en la compensación de los empleados.

Verdadero

Falso

17. El proceso de formación de grupos solo incluye la identificación de metas comunes y no implica interacción entre miembros.

Verdadero

Falso

18. La conversión de grupos en equipos eficaces requiere establecer objetivos claros y fomentar la colaboración.

Verdadero

Falso

[Ir al solucionario](#)

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



### Semana 12

#### Unidad 5. Liderazgo

##### 5.1 Administración de la comunicación

###### 5.1.1 Naturaleza y función de la comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten y reciben mensajes entre individuos o grupos. En un contexto organizacional, es esencial para coordinar actividades, tomar decisiones y construir relaciones interpersonales. Además de la transmisión de información, la comunicación involucra la comprensión y la retroalimentación, elementos fundamentales para el buen funcionamiento de la organización.

Su función principal es facilitar la coordinación y cooperación entre los miembros, garantizando que todos estén alineados con los objetivos y estrategias de la empresa (Robbins y Coulter, 2018, p. 240).

###### 5.1.2 Métodos y desafíos de comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal en las organizaciones puede llevarse a cabo a través de diversos métodos, como reuniones cara a cara, correos electrónicos, llamadas telefónicas y videoconferencias.

Cada método tiene sus ventajas y desventajas, y la elección del método adecuado depende del contexto y la naturaleza del mensaje. Los desafíos de la comunicación interpersonal incluyen la interpretación errónea de los

mensajes, las diferencias culturales, las barreras lingüísticas y las emociones personales. Superar estos desafíos requiere habilidades de comunicación efectiva, como la escucha activa, la empatía y la claridad en la expresión (Robbins y Coulter, 2018, pp. 242-243).

**Conceptualización de la Comunicación:** La comunicación es el proceso mediante el cual se transmiten y reciben mensajes entre individuos o grupos. En un contexto organizacional, la comunicación efectiva es esencial para coordinar actividades, tomar decisiones y construir relaciones interpersonales. Implica no solo la transmisión de información, sino también la comprensión y la retroalimentación (Tejada Betancourt, 2023, p. 175).

**Proceso de Comunicación Organizacional:** El proceso de comunicación organizacional incluye varios componentes:

**Figura 12**

*Proceso de comunicación organizacional*

Emisor: La persona que transmite el mensaje.  
Mensaje: La información que se comunica.  
Canal: El medio a través del cual se envía el mensaje (por ejemplo, correo electrónico, reuniones, informes).  
Receptor: La persona que recibe el mensaje.  
Retroalimentación: La respuesta del receptor al mensaje, que cierra el ciclo de comunicación.  
Ruido: Cualquier interferencia que pueda distorsionar el mensaje durante su transmisión



Nota. Tomado de *Administración de Empresa I* (p. 183) [Ilustración], por Tejada, L., 2023, Universidad Abierta para Adultos, CC BY 4.0.

**Tipos de Comunicación Organizacional:** Existen diferentes tipos de comunicación dentro de una organización:

- **Comunicación Formal:** Información que sigue las líneas jerárquicas y los canales oficiales establecidos.
- **Comunicación Informal:** Información que se transmite de manera no oficial entre los miembros de la organización.
- **Comunicación Vertical:** Comunicación que fluye hacia arriba o hacia abajo en la estructura organizacional.
- **Comunicación Horizontal:** Comunicación que fluye entre personas del mismo nivel jerárquico.

- **Comunicación Diagonal:** Comunicación que se produce entre diferentes niveles y áreas funcionales (Tejada Betancourt, 2023, p. 184).

**Conflictos y Tipos de Negociación:** El conflicto es una parte inevitable de cualquier organización y puede surgir por diversas razones, como diferencias en objetivos, valores o recursos. Los tipos de negociación incluyen:

- **Negociación Distributiva:** Enfocada en dividir un recurso fijo, donde una parte gana y la otra pierde.
- **Negociación Integrativa:** Busca soluciones que beneficien a todas las partes involucradas, creando un "ganar-ganar" (Tejada Betancourt, 2023, p. 191).
- **Gestión del Estrés Laboral:** El estrés laboral es una respuesta física y emocional a las demandas del trabajo que exceden las capacidades del individuo. La gestión del estrés incluye técnicas como la identificación de fuentes de estrés, el establecimiento de prioridades, la delegación de tareas, el fomento de un entorno de trabajo saludable y la promoción del equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Tejada Betancourt, 2023, p. 195).

### 5.1.3 Barreras de la Comunicación. Comunicación Organizacional Efectiva

Las barreras de la comunicación pueden dificultar la transmisión y recepción de mensajes claros y precisos. Estas barreras incluyen:

- **Barreras Físicas:** Obstáculos en el entorno físico que impiden la comunicación.
- **Barreras Semánticas:** Problemas relacionados con el significado de las palabras y los símbolos utilizados.
- **Barreras Psicológicas:** Factores personales como actitudes, emociones y percepciones que afectan la comunicación.
- **Barreras Organizacionales:** Estructuras y políticas que limitan la fluidez de la comunicación (Robbins y Coulter, 2018, pp. 244-245).

Para lograr una comunicación organizacional efectiva, es importante identificar y superar estas barreras. Esto se puede lograr mediante la implementación de políticas de comunicación claras, la promoción de un entorno de trabajo abierto y colaborativo, y el fomento de habilidades de comunicación entre los empleados.

#### **5.1.4 La Comunicación en la Era del Internet y los Social Media**

La era del Internet y los social media ha transformado la manera en que las organizaciones se comunican. Las plataformas digitales permiten una comunicación más rápida y amplia, facilitando la colaboración y el intercambio de información en tiempo real. Sin embargo, también presentan desafíos, como la sobrecarga de información, la falta de privacidad y la posibilidad de malentendidos debido a la falta de comunicación



Le invito a observar el video sobre la Comunicación, donde se explica en forma clara los contenidos que comprende el tema:  
Landacay, M. (2012)

Una vez revisado el video, y el estudio de los contenidos desarrollados en este apartado de la guía didáctica y le recomiendo revis artículo titulado "Diálogos efectivos: técnicas, herramientas y estrategias para optimizar la Comunicación Organizacional", que se encuentra en la actividad recomendada.

Luego de ello, responda la siguiente pregunta: ¿cómo promover una comunicación organizacional efectiva?

Nota: por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word

¡Adelante con el estudio!



#### **Actividades de aprendizaje recomendadas**

- **Actividad 1:** Elabore un mapa mental sobre administración de la comunicación.

Para poner en práctica los conceptos de administración de la comunicación, siga estos pasos:

1. Descargue y lea el artículo "[Diálogos efectivos: técnicas, herramientas y estrategias para optimizar la Comunicación Organizacional](#)" para comprender los conceptos clave.
2. Identificar conceptos clave: Anote los conceptos relacionados con la naturaleza e importancia de la administración de la comunicación.
3. Desarrollar un mapa mental: Use una herramienta digital para crear un mapa mental titulado "Comunicación Organizacional" con ramas que representen cada tema clave.
4. Análisis crítico: Reflexione sobre la aplicación de diferentes técnicas, herramientas y estrategias para optimizar la comunicación organizacional.
5. Presentación de resultados: Prepare un documento escrito que resuma sus hallazgos y análisis, incluyendo el mapa mental y ejemplos prácticos.

## Estrategias de Trabajo

Para realizar un buen trabajo, siga estas estrategias:

1. Tome notas detalladas y asegúrese de comprender los conceptos clave del artículo.
2. Luego, al crear el mapa mental, use herramientas digitales como Canva, Easyly, Infogram, Genially, XMind o MindMeister para una organización visual clara. Sea creativo usando colores, imágenes y símbolos para destacar puntos importantes.
3. Escriba resúmenes claros y concisos, destacando cómo cada concepto se relaciona con la toma de decisiones en las empresas.
4. Finalmente, revise cuidadosamente el mapa mental y los resúmenes para asegurar la precisión y la corrección ortográfica.

¡Buena suerte con su actividad!



- **Actividad 2:** Caso práctico: Desarrolle el caso propuesto a continuación.

Asumir el rol de gerente de una empresa que busca mejorar la comunicación organizacional para aumentar la eficiencia y la satisfacción de los empleados.

Describir los pasos que seguiría para promover una comunicación organizacional efectiva, considerando los siguientes aspectos:

- Evaluación de los canales de comunicación actuales.
- Implementación de nuevas herramientas y tecnologías de comunicación.
- Capacitación de los empleados en habilidades de comunicación.
- Estrategias para fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente.

#### Preguntas de Reflexión:

- ¿Qué importancia tiene la evaluación de los canales de comunicación actuales en una organización?
- ¿Cómo seleccionaría las herramientas y tecnologías de comunicación más adecuadas para tu empresa?
- ¿Qué métodos utilizaría para capacitar a los empleados en habilidades de comunicación?
- ¿Cómo fomentaría una cultura de comunicación abierta y transparente en la organización?

#### Presentación:

- Preparar un informe escrito que resuma tus respuestas a las preguntas de reflexión y los pasos que seguirías para promover una comunicación organizacional efectiva.
- Asegurarse de incluir ejemplos concretos y referencias al artículo leído.

Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.



• **Actividad 3:** Analice la importancia de la comunicación organizacional

Profundice sus conocimientos sobre desafíos y perspectivas de la gestión de la comunicación en las organizaciones. El siguiente documento le permitirá comprender la importancia de la comunicación organizacional, así como también descubrir los aspectos que se deben priorizar en la comunicación actual y los [desafíos y perspectivas de la gestión de la comunicación en las organizaciones en las primeras décadas del siglo XXI.](#)

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 13

##### Unidad 5. Liderazgo

###### **5.2 Motivar a los empleados**

Estimado estudiante, para una mejor comprensión de los contenidos que abarca este tema, le recomiendo revisar el video acerca de [teorías de la motivación](#) y examinar la siguiente infografía "Principales teorías tradicionales y contemporáneas de la motivación", en la cual se conceptualizan y describen detalladamente cada una de ellas.

[Principales teorías tradicionales y contemporáneas de la motivación](#)

¡Adelante con el estudio!

###### **5.2.1 ¿Qué es la motivación? Primeras teorías sobre la motivación**

###### **Concepto de motivación**

La motivación se refiere a las fuerzas internas y externas que impulsan a una persona a actuar. Es fundamental para guiar y dirigir al talento humano hacia el logro de los objetivos organizacionales.

## Teorías de la Motivación

Existen diversas teorías que explican cómo y por qué las personas se sienten motivadas, tales como la Teoría de Maslow, la Teoría de Herzberg, y la Teoría de la Expectativa de Vroom.

## Factores Motivacionales

Los factores motivacionales pueden ser intrínsecos (internos) como el interés personal y la satisfacción, o extrínsecos (externos) como los incentivos financieros y el reconocimiento.

## Estrategias de Motivación

Las estrategias para motivar al personal incluyen el establecimiento de metas claras, la comunicación efectiva, el desarrollo de competencias, y la creación de un entorno de trabajo positivo.

**Conceptualización e importancia de la motivación:** La motivación es el proceso que inicia, guía y mantiene comportamientos orientados a objetivos. Es crucial para la dirección efectiva de equipos y el logro de objetivos organizacionales.

**Factores que influyen en la motivación:** Los factores que influyen en la motivación incluyen tanto aspectos internos, como las necesidades y deseos personales, como externos, tales como incentivos y recompensas.

**Enfoques de la motivación laboral:** Los enfoques de la motivación laboral incluyen la creación de un ambiente de trabajo positivo, el establecimiento de objetivos claros, y la implementación de sistemas de recompensas justos y equitativos.

**Impacto de la motivación en la misión de las empresas:** La motivación impacta significativamente en el cumplimiento de la misión de las empresas al influir en la productividad, satisfacción laboral y retención de empleados.

## 5.2.2 Teorías contemporáneas sobre la motivación

Las teorías contemporáneas han ampliado la comprensión de la motivación en el contexto laboral. Algunas de las principales teorías incluyen:

- **Teoría de la autodeterminación:** Enfatiza la importancia de la autonomía, competencia y relaciones para la motivación intrínseca.
- **Teoría de la expectativa de Vroom:** La motivación depende de la expectativa de que el esfuerzo llevará a un buen desempeño y esté a recompensas deseables.
- **Teoría del refuerzo de Skinner:** Se basa en la idea de que el comportamiento puede ser modificado mediante recompensas y castigos.
- **Teoría ERG:** La teoría ERG de Alderfer simplifica la jerarquía de Maslow en tres categorías: existencia, relación y crecimiento. Estas necesidades pueden ser satisfechas en cualquier orden y varias a la vez.
- **Teoría de la higiene de Herzberg:** Herzberg distingue entre factores de higiene (que pueden causar insatisfacción si faltan) y factores motivacionales (que pueden causar satisfacción si están presentes). Ambos son necesarios para mantener empleados motivados y satisfechos.
- **Teoría de McClelland:** McClelland identifica tres necesidades principales que motivan a las personas: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Cada persona tiene estas necesidades en diferentes grados, influyendo en su comportamiento en el trabajo.

**Jerarquía de las necesidades – Teoría de Maslow:** La teoría de Maslow propone una jerarquía de necesidades humanas que van desde las básicas (fisiológicas) hasta la autorrealización. Según Maslow, las personas están motivadas a satisfacer estas necesidades en un orden ascendente.

La motivación se refiere a las fuerzas internas y externas que llevan a un individuo a realizar acciones hacia un objetivo. Las primeras teorías sobre la motivación incluyen:

- **Teoría de Maslow:** Jerarquía de necesidades humanas, desde las básicas (fisiológicas) hasta la autorrealización.

- **Teoría X y Teoría Y de McGregor:** La Teoría X asume que los empleados son intrínsecamente perezosos, mientras que la Teoría Y propone que los empleados encuentren satisfacción en su trabajo.

## Las teorías X, Y, Z

- **Teoría X:** Propone que los empleados son intrínsecamente perezosos y necesitan ser controlados.
- **Teoría Y:** Propone que los empleados son automotivados y disfrutan de su trabajo.
- **Teoría Z:** Introducida por Ouchi, enfatiza la lealtad del empleado a la organización y una relación a largo plazo con los trabajadores.

### 5.2.3 Temas contemporáneos relativos a la motivación. Diseño de programas de incentivos y recompensas

Hoy en día, se considera que la motivación de los empleados está influenciada por múltiples factores:

- **Diseño de programas de incentivos y recompensas:** La creación de sistemas de incentivos personalizados puede aumentar la motivación y el compromiso del empleado.
- **Trabajo significativo:** Los empleados motivados buscan un trabajo que tenga un propósito claro y significativo.
- **Equilibrio trabajo-vida:** Proporcionar flexibilidad y beneficios que permitan a los empleados equilibrar sus vidas personales y laborales es crucial.

Para una mejor comprensión de estos contenidos, complemente el estudio revisando las actividades de aprendizaje recomendadas.



#### Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad 1:** Desarrolle los casos para motivar a los empleados.

Estimado estudiante, proceda a revisar los [Tres casos prácticos de motivación en el trabajo](#) y para el desarrollo de la actividad realice las siguientes directrices:

Directrices para el desarrollo de los casos prácticos:

**1. Lectura del Caso:**

- Lea detenidamente el caso de Clara y asegúrese de comprender su situación y la problemática planteada.

**2. Identificación de Conceptos Clave:**

- Anote los conceptos clave relacionados con la motivación, como motivación intrínseca y extrínseca, satisfacción laboral, y creatividad en el trabajo.

**3. Análisis del Caso:**

- Analice las posibles razones detrás de la desmotivación de Clara utilizando teorías de la motivación, como la teoría de Maslow, la teoría de Herzberg, la teoría de la expectativa de Vroom, la teoría de la equidad de Adams y la teoría de la autorrealización y la teoría de la disonancia cognitiva.
- Identifique los factores que podrían estar afectando negativamente su motivación y satisfacción laboral.

**4. Propuestas de Solución:**

- Desarrolle estrategias para retener y motivar a Clara, considerando la imposibilidad de prescindir de la agencia subcontratada.
- Proponga cambios en el entorno laboral, oportunidades de desarrollo profesional, y formas de reintegrar a Clara en el proceso creativo.



## 5. Conclusiones:

- Escriba una breve conclusión que resuma las principales propuestas y justifique su viabilidad basándose en las teorías de la motivación estudiadas.



**Actividad 2:** Caso práctico: Desarrolle el caso propuesto a continuación.

Imaginar que eres el gerente de una empresa de tecnología que busca mejorar la motivación de sus empleados para aumentar la productividad y la satisfacción laboral.

Describir los pasos que seguirías para implementar un programa de motivación, considerando los siguientes aspectos:

- Identificación de las necesidades y expectativas de los empleados.
- Diseño de un programa de incentivos y recompensas.
- Implementación de actividades de desarrollo personal y profesional.
- Evaluación y seguimiento del impacto del programa de motivación.

## Preguntas de Reflexión:

- ¿Qué importancia tiene la identificación de las necesidades y expectativas de los empleados en un programa de motivación?
- ¿Cómo diseñaría un programa de incentivos y recompensas que sea efectivo y justo?
- ¿Qué tipo de actividades de desarrollo personal y profesional incluiría en el programa de motivación?
- ¿Qué métodos utilizaría para evaluar y hacer seguimiento al impacto del programa de motivación?

## Presentación:

- Prepara un informe escrito que resuma tus respuestas a las preguntas de reflexión y los pasos que seguirías para implementar el programa de motivación.
- Asegúrate de incluir ejemplos concretos y referencias al artículo leído.

**Actividad 3:** Analice cómo se motivan con factores intrínsecos como autonomía, competencia a las personas.

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

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



#### Semana 14

#### Unidad 5. Liderazgo

##### 5.3 Ser un líder eficaz

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



Para ahondar en este tema, le invito a revisar la siguiente presentación: [Ser un líder eficaz](#). Asimismo, es necesario que revise los materiales de estudio de la asignatura, en la guía didáctica.

Seguidamente y con base en los recursos revisados, proceda a describir los diferentes estilos de liderazgo.

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

Un líder es una persona que tiene la capacidad de influir, motivar y hacer que otros contribuyan hacia el logro de los objetivos organizacionales y el éxito del equipo. El liderazgo es el proceso de guiar y dirigir las actividades de un grupo hacia la consecución de metas.

### 5.3.2 Primeras teorías sobre el liderazgo

Las primeras teorías sobre el liderazgo se centraban en identificar las características y rasgos que diferenciaban a los líderes de los no líderes. Estas incluyen:

- **Teoría de los Rasgos:** Postula que los líderes nacen con ciertas cualidades innatas, como la confianza, la inteligencia y la sociabilidad.
- **Teoría de los Comportamientos:** Sugiere que el liderazgo se puede aprender y desarrollar mediante la adopción de comportamientos específicos que son eficaces en diversas situaciones.

### 5.3.3 Perspectivas contemporáneas del liderazgo

Las teorías contemporáneas del liderazgo reconocen la complejidad del liderazgo y su naturaleza situacional y adaptable. Algunas de las perspectivas incluyen:

- **Teoría de los Estilos de Liderazgo:** Se enfoca en cómo los líderes adaptan su estilo de liderazgo en función de la situación y las necesidades de su equipo.
- **Teoría del Liderazgo Transformacional:** Destaca la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores mediante la creación de una visión compartida y el fomento de la innovación.
- **Teoría del Liderazgo Transaccional:** Se basa en intercambios claros entre el líder y los seguidores, utilizando recompensas y castigos para alcanzar objetivos.

### 5.3.4 Temas de liderazgo en el siglo XXI

Los temas contemporáneos de liderazgo abordan los desafíos y oportunidades actuales en el ámbito del liderazgo:

**Figura 13**

*Temas contemporáneos de liderazgo*



Nota. Adaptado de Administración [Ilustración], por Robbins, S., Coulter, M., 2018, México: Pearson, CC BY 4.0.

Para una mejor comprensión de estos contenidos complemente el estudio revisando las actividades de aprendizaje recomendadas.



#### Actividades de aprendizaje recomendadas

**Actividad 1:** Desarrolle el cuestionario sobre los estilos de liderazgo.

Para realizar la práctica del cuestionario sobre estilos de liderazgo, siga estos pasos:

### 1. Lectura del Cuestionario:

Lea detenidamente cada frase agrupada en los seis elementos diferentes del cuestionario. [Ejercicio de Liderazgo - Cuestionario sobre estilos de liderazgo. 1. INSTRUCCIONES: Contestar lo más - Studocu.](#)

### 2. Análisis de Opciones:

Analice cuidadosamente las cinco opciones de respuesta que se incluyen en cada elemento.

### 3. Calificación de Respuestas:

Califique cada frase con un número del 1 al 5, de acuerdo a qué tan característica es de usted:

- 5: Muy característica de usted.
- 4: Moderadamente característica de usted.
- 3: Neutral.
- 2: Poco característica de usted.
- 1: Nada característica de usted.

Recuerde no dejar ninguna oración sin puntuación.

### 4. Reflexión Sincera:

Conteste lo más sinceramente posible, ya que los resultados serán más útiles si reflejan verdaderamente su estilo de liderazgo.

### 5. Revisión Final:

Una vez completado el cuestionario, revise sus respuestas para asegurarse de que todas las oraciones estén calificadas correctamente.



Este ejercicio le ayudará a comprender mejor sus estilos de liderazgo y cómo aplicarlos de manera efectiva. ¡Buena suerte con su práctica!



Nota: por favor, complete la actividad en un cuaderno o documento Word.



**Actividad 2:** Jugar es una experiencia de aprendizaje divertida que rompe con la manera tradicional de aprendizaje; por tal razón, lo invitamos a divertirse y aprender a través del juego “¿cuánto sabes de las competencias?”.

¡Vamos a jugar!

### El liderazgo

**Actividad 3:** Una vez finalizado el estudio de la quinta unidad le invito a resolver la presente autoevaluación 5, tomar en cuenta que esta actividad no es obligatoria y tampoco tendrá un puntaje, pero le será de gran utilidad para medir su aprendizaje obtenido y determinar falencias en los temas estudiados.

**¡Adelante!**



### Autoevaluación 5

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

1. Complete el siguiente enunciado.

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

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

- a. Motivación.
- b. Liderazgo.

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

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

Saludos,

Smith T

PRESIDENTE



**Elementos de la comunicación****Datos del mensaje**

1. \_\_\_\_\_ La reunión de accionistas se llevará a cabo el día lunes a las 16 horas en el auditorio principal de nuestra institución.

2. \_\_\_\_\_ Smith T – presidente.

3. \_\_\_\_\_ Accionistas.

4. \_\_\_\_\_ Mail o correo electrónico.

6. La manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable al receptor es una barrera de la comunicación que se conoce como:

- a. Filtrado.
- b. Emociones.
- c. Sobrecarga de la información.

7. Las necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad se conocen como necesidades de:

- a. Seguridad.
- b. Sociales.
- c. Estima.

8. Las necesidades que se refieren al deseo de tener respeto por sí mismo, logros personales y el reconocimiento de otros, se conocen como necesidades de:

- a. Estima.
- b. Seguridad.
- c. Afiliación.



9. Complete el siguiente enunciado. La teoría motivacional que propone que el comportamiento se da en función de sus consecuencias es la del \_\_\_\_\_.



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



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



11. La comunicación organizacional solo implica la transmisión de información, sin necesidad de retroalimentación.



Verdadero



Falso

12. El ruido en la comunicación organizacional puede interferir en la correcta transmisión del mensaje.



Verdadero

Falso

13. La comunicación formal sigue líneas jerárquicas y canales oficiales dentro de una organización.

Verdadero

Falso

14. La comunicación horizontal ocurre entre diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Verdadero

Falso

15. La teoría del liderazgo transformacional se basa en la capacidad de inspirar y motivar a los seguidores.



Verdadero

Falso

16. Las barreras organizacionales en la comunicación incluyen diferencias culturales y barreras lingüísticas.



Verdadero



Falso



17. La negociación integrativa busca soluciones en las que todas las partes ganen.



Verdadero



Falso

18. El liderazgo digital no tiene impacto en la comunicación y colaboración organizacional.

Verdadero

Falso

[Ir al solucionario](#)



## Semana 15

### Unidad 6. Control

#### 6.1 Vigilancia y control

Estimado estudiante, el control es la última función del proceso administrativo; este se enfoca en dar seguimiento y evaluar el logro de los objetivos. Permite saber si se está cumpliendo de acuerdo con lo planificado.



Observe el siguiente video sobre el [control](#), donde se detallan su concepto y los principales tipos. (Landacay, M., 2012).

Luego de observar el video, haga lectura comprensiva en los diferentes contenidos desarrollados a continuación:

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

El control es el proceso mediante el cual los gerentes monitorean y regulan cómo se utilizan los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos de la organización. Es importante porque asegura que las actividades se realicen de acuerdo con los planes, permite identificar desviaciones y aplicar correcciones oportunas, y ayuda a mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización.

##### Naturaleza e importancia del sistema de control

El sistema de control es un conjunto de procedimientos y herramientas que permiten supervisar y evaluar el desempeño organizacional. Es esencial para garantizar que las actividades se realicen según lo planificado y para detectar y corregir desviaciones.

##### Tipos de control organizacional

Existen varios tipos de control, entre ellos:

- **Control preventivo:** Se lleva a cabo antes de que ocurran las actividades para prevenir problemas.
- **Control concurrente:** Se realiza durante la ejecución de las actividades para monitorear el desempeño.
- **Control de retroalimentación:** Se efectúa después de la realización de las actividades para evaluar los resultados y aplicar mejoras.

### **Etapas del proceso de control**

El proceso de control generalmente incluye las siguientes etapas:

- Establecimiento de estándares.
- Medición del desempeño.
- Comparación del desempeño con los estándares.
- Corrección de desviaciones.

### **Relación entre sistema de control y privacidad:**

Los sistemas de control deben equilibrar la necesidad de supervisión con la protección de la privacidad de los empleados. Esto implica diseñar políticas y procedimientos que respeten los derechos de los individuos mientras se garantiza el cumplimiento organizacional.

### **Ventajas de las técnicas de control**

Las técnicas de control ofrecen varias ventajas, como la mejora de la eficiencia operativa, la reducción de costos, el aumento de la calidad y la capacidad de adaptación a cambios en el entorno.

### **El proceso de establecimiento de estándares**

Establecer estándares implica definir criterios claros y medibles para evaluar el desempeño. Estos estándares deben ser realistas, alcanzables y alineados con los objetivos organizacionales.

### **Las barreras del control**

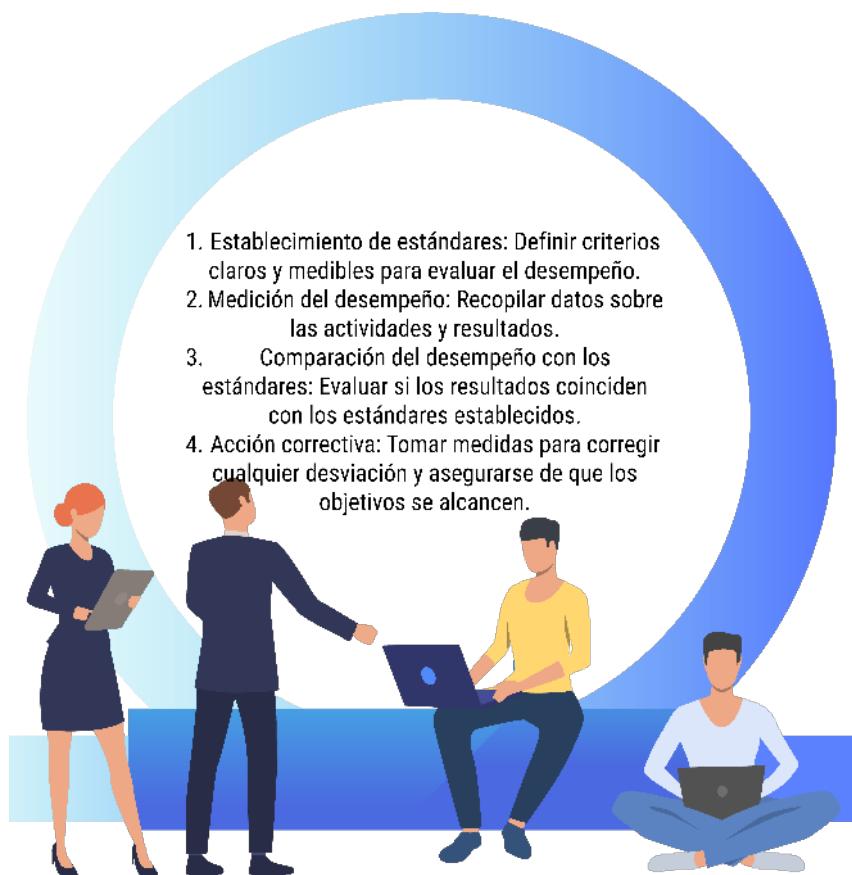
Las barreras del control pueden incluir la resistencia al cambio, la falta de recursos, la comunicación deficiente y la complejidad del entorno organizacional. Superar estas barreras es crucial para la efectividad del sistema de control.

### 6.1.2 El proceso del control

El proceso de control consta de cuatro etapas principales:

**Figura 14**

*Etapas del proceso de control*



Nota. Adaptado de Administración [Ilustración], por Robbins, S., Coulter, M., 2018, México: Pearson, CC BY 4.0.

### **6.1.3 Control del desempeño de la organización y sus empleados**

El control del desempeño implica evaluar tanto el rendimiento organizacional como el individual de los empleados. Se utilizan indicadores clave de rendimiento (KPIs) y evaluaciones periódicas para medir la eficiencia, la efectividad y la productividad.

### **6.1.4 Control preventivo, concurrente y de retroalimentación**

- **Control preventivo:** Implementado antes de que ocurran las actividades para prevenir problemas.
- **Control concurrente:** Realizado durante la ejecución de las actividades para monitorear el desempeño en tiempo real.
- **Control de retroalimentación:** Efectuado después de la realización de las actividades para evaluar los resultados y aplicar mejoras.

### **6.1.5 Temas contemporáneos relativos al control**

Los temas contemporáneos en el control incluyen la integración de tecnologías avanzadas, como el análisis de Big Data y la Inteligencia Artificial, para mejorar la precisión y la eficacia del control. También se abordan cuestiones éticas y de privacidad relacionadas con la recopilación y el uso de datos.

Para una mejor comprensión de estos contenidos complemente el estudio revisando las actividades de aprendizaje recomendadas.



#### **Actividades de aprendizaje recomendadas**

- **Actividad 1:** Elabore un mapa mental sobre la enseñanza del control organizacional.

Para poner en práctica los conceptos de control organizacional, siga estos pasos:

1. Leer el artículo: Descargue y lea el artículo "[la enseñanza del control organizacional](#)" para comprender los conceptos clave.
2. Identificar conceptos clave: Anote los conceptos relacionados con la naturaleza e importancia del control, tipos de control, etapas del proceso de control, y barreras del control.
3. Desarrollar un mapa mental: Use una herramienta digital para crear un mapa mental titulado "Control Organizacional" con ramas que representen cada tema clave.
4. Análisis crítico: Reflexione sobre la aplicación de diferentes tipos de control en una organización y las ventajas de las técnicas de control.
5. Presentación de resultados: Prepare un documento escrito que resuma sus hallazgos y análisis, incluyendo el mapa mental y ejemplos prácticos.

## Estrategias de Trabajo

Para realizar un buen trabajo, siga estas estrategias:

1. Tome notas detalladas y asegúrese de comprender los conceptos clave del artículo.
2. Luego, al crear el mapa mental, use herramientas digitales como Canva, Easyly, Infogram, Genially, XMind o MindMeister para una organización visual clara. Sea creativo usando colores, imágenes y símbolos para destacar puntos importantes.
3. Escriba resúmenes claros y concisos, destacando cómo cada concepto se relaciona con la toma de decisiones en las empresas.
4. Finalmente, revise cuidadosamente el mapa mental y los resúmenes para asegurar la precisión y la corrección ortográfica.

¡Buena suerte con su actividad!



- **Actividad 2:** Caso práctico: Desarrolle el caso propuesto a continuación.

Asumir el rol de gerente de una empresa que busca mejorar sus procesos de vigilancia y control para asegurar la calidad y eficiencia en sus operaciones.

Describir los pasos que seguirías para implementar un sistema de vigilancia y control, considerando los siguientes aspectos:

- Identificación de los procesos críticos que requieren vigilancia y control.
- Selección de las herramientas y técnicas de control adecuadas (control preventivo, concurrente, de retroalimentación).
- Implementación de un sistema de monitoreo y evaluación continua.
- Capacitación del personal en el uso de las herramientas de control.

#### Preguntas de Reflexión:

- ¿Qué importancia tiene la identificación de los procesos críticos en un sistema de vigilancia y control?
- ¿Cómo seleccionaría las herramientas y técnicas de control más adecuadas para tu empresa?
- ¿Qué métodos utilizarías para implementar un sistema de monitoreo y evaluación continua?
- ¿Cómo capacitaría al personal en el uso de las herramientas de control?

#### Presentación:

- Preparar un informe escrito que resuma tus respuestas a las preguntas de reflexión y los pasos que seguirías para implementar el sistema de vigilancia y control.
- Asegúrese de incluir ejemplos concretos y referencias al artículo leído.

- **Actividad 3:** Una vez finalizado el estudio de la sexta unidad le invito a resolver la presente autoevaluación 6, tome en cuenta que esta actividad no es obligatoria y tampoco tendrá un puntaje, pero le será de gran utilidad para medir su aprendizaje obtenido y determinar falencias en los temas estudiados.



## Autoevaluación 6

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

1. El control es una de las funciones del proceso administrativo donde se define:
  - a. La comunicación.
  - b. Los estándares.
  - c. Estructura.
2. El proceso del control se basa en tres pasos, en el siguiente listado identifique cada uno de ellos:
  - a. La comparación entre el desempeño real y un estándar.
  - b. La estructura del diseño organizacional.
  - c. Medición.
  - d. La definición del proceso de comunicación.
  - e. Toma de acciones administrativas.
3. Complete el siguiente enunciado: uno de los pasos del proceso de control es la toma de decisiones administrativas, la cual consiste en corregir el\_\_\_\_\_ o\_\_\_\_\_.
4. Una de las fuentes de información para la medición del desempeño son los reportes estadísticos; su ventaja es:
  - a. Proporcionar información limitada.
  - b. Mostrar relaciones efectivas.
  - c. Son fáciles de archivar.

5. La implementación de un control que evita o previene problemas se conoce como:

- a. Concurrente.
- b. De retroalimentación.
- c. Preventivo.



6. Si una institución financiera desea aperturar una agencia en otra ciudad del país y para ello previamente realiza un estudio de mercado con el fin de conocer su demanda. En este caso, está realizando un control:

- a. Concurrente.
- b. Preventivo.
- c. De retroalimentación.



7. Cuando la empresa G y T realiza encuestas de satisfacción a sus clientes para conocer su opinión sobre los diferentes productos adquiridos y con base en ello aplicar mejoras, aplica un control:

- a. Concurrente.
- b. Preventivo.
- c. De retroalimentación.



8. Cuando una entidad financiera otorga créditos y va realizando seguimientos periódicos sobre la marcha a sus clientes sujetos de crédito con el fin de garantizar que todos estén funcionando según lo previsto, aplica un control:

- a. Concurrente.
- b. Preventivo.
- c. De retroalimentación.



9. El control de retroalimentación consiste en:

- a. Prevenir problemas.
- b. Corregir mientras la actividad está en progreso.



- c. Actuar después de que la actividad se haya realizado.
10. Los controles financieros que los gerentes a menudo realizan son análisis de:
- a. Mercado.
  - b. Oferta.
  - c. Los indicadores (porcentajes) y el presupuesto.
11. El control organizacional solo se realiza después de completar las actividades.
- Verdadero
- Falso
12. El control es importante porque permite detectar desviaciones y aplicar correcciones oportunas.
- Verdadero
- Falso
13. El control preventivo se aplica durante la ejecución de las actividades para supervisar el desempeño.
- Verdadero
- Falso
14. Los estándares de control deben ser claros, medibles y alineados con los objetivos organizacionales.
- Verdadero
- Falso
15. Los sistemas de control no deben considerar la privacidad de los empleados.



Verdadero

Falso

[Ir al solucionario](#)

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



### Semana 16

#### Actividades finales del bimestre

**Actividades:** las recomendaciones consideradas para esta semana son las siguientes:

1. Revise los contenidos de la unidad 4 a la 6 como preparación para la evaluación presencial del segundo bimestre. Se recomienda realizar mapas mentales, cuadros sinópticos, etc.
2. Desarrolle las autoevaluaciones, luego revise el apartado “solucionario”. La retroalimentación a cada una de estas, allí encontrará información importante para reforzar su estudio.
3. No olvide desarrollar las actividades de aprendizaje propuestas en cada unidad, estas son una aplicación práctica de los contenidos considerados en este bimestre.
4. Recuerde que esta guía didáctica se constituye en una herramienta complementaria para el estudio, revise las referencias bibliográficas y responda a los casos de estudio que allí se plantean como estrategia de refuerzo a su formación.





## 4. Autoevaluaciones

### Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	<p>Las actividades que distinguen una posición gerencial son: coordinar y supervisar el trabajo de otros.</p>
2	b,d,a,c	<p>La estructura jerárquica ascendente está conformada de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Gerentes de alto nivel.</li><li>b. Gerentes de nivel medio.</li><li>c. Gerentes de primera línea.</li><li>d. Persona sin una posición gerencial.</li></ul>
3	c	<p>La función administrativa de control es la que permite monitorear y dar seguimiento al cumplimiento de objetivo o desempeño de la organización y con base en ello se pueden tomar acciones de mejora.</p> <p>Las demás opciones son las otras funciones de la administración en las cuales se realizan actividades distintas a la mencionada.</p>
4	a	<p>Cuando se describe la labor del gerente en función de las expectativas y responsabilidades, se considera que los roles gerenciales son las acciones o comportamientos específicos que muestra un gerente a la hora de actuar.</p>
5	b	<p>La organización es aquella que está formada por un grupo formal y coordinado de personas que se esfuerzan para cumplir con los objetivos planteados. Las opciones a y c no son correctas porque la eficiencia se enfoca en el uso de los recursos y el entorno comprende variables que influyen en la organización.</p>
6	a	<p>Adam Smith fue uno de los precursores de la administración, en 1976 y publicó su teoría "La riqueza de las naciones" que plantea las ventajas de la división del trabajo para aumentar la productividad.</p>

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
7	b	Las etapas del proceso de toma de decisiones son 8: Identificación del problema y los criterios de decisión, ponderar los criterios de decisión, desarrollar alternativas, analizarlas y seleccionar una alternativa e implementarla y finalmente evaluar la efectividad de la decisión.
8	a,d,e	Las condiciones o escenarios para la toma de decisiones dependen generalmente de la información que se disponga y por ello pueden ser de certeza, riesgo e incertidumbre.
9	c	Cuando el tomador de decisiones puede estimar ciertos resultados, se enfrenta a un escenario de riesgo. No es la alternativa a y b porque la condición de incertidumbre se da cuando no se ha podido estimar ningún resultado de la posible solución y la condición de certidumbre cuando se tiene certeza o se sabe lo que va a ocurrir.
10	c	La empresa de insumos agropecuarios no ha podido realizar estimaciones probabilísticas sobre los posibles resultados de la estrategia que pretende implementar; por lo tanto, se enfrenta a un escenario de incertidumbre.
11	b	Los gerentes deben coordinar y supervisar a su equipo, asegurándose de que las tareas se cumplan eficazmente para alcanzar los objetivos de la empresa.
12	b	Un buen gerente fomenta la motivación, el liderazgo positivo y las relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional y la productividad.
13	f	Un buen gerente no solo supervisa, sino que también fomenta el trabajo en equipo, la colaboración y el liderazgo positivo para alcanzar los objetivos organizacionales.
14	v	La coherencia entre el discurso y las acciones de un gerente es fundamental para inspirar confianza y credibilidad dentro de la organización.
15	v	Platón propuso ideas sobre cómo organizar la sociedad, mientras que Aristóteles clasificó distintas formas de autoridad, como la democracia y la autocracia, conceptos que aún se estudian en la administración.
16	f	La Teoría Científica de la Administración fue desarrollada por Frederick Taylor, no por Max Weber. Weber, en cambio, formuló la Teoría de la Burocracia, que enfatizaba la jerarquía, las normas y la racionalidad en la administración.

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
17	a	Fayol identificó cinco funciones administrativas esenciales: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, considerándolas universales para cualquier organización.
18	c	La Teoría de las Relaciones Humanas, introducida por Elton Mayo, destacó la relevancia de la motivación y las relaciones interpersonales en la productividad laboral.
19	f	La Teoría X sostiene que los trabajadores sienten aversión por el trabajo y necesitan ser dirigidos, controlados y motivados mediante castigos o incentivos para alcanzar los objetivos organizacionales.
20	v	Drucker considera que el gerente es el principal responsable del éxito de la empresa, ya que debe dirigir todos los recursos hacia la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

[Ir a la autoevaluación](#)

## Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La opción correcta es a debido a que los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización, mientras que los símbolos materiales, en cambio, son activos físicos que distinguen a la organización y el lenguaje se refiere a términos, frases y significados que son específicos para una organización.
2	d,a,b,c	Cuando la dimensión de la cultura se orienta a la atención al detalle, se espera que los empleados sean precisos, analíticos y presten atención a los detalles; cuando se orienta a los resultados, se enfoca más en los fines que en los medios para lograrlos, mientras que cuando la orientación es hacia la gente, se prioriza el bienestar del personal y finalmente, si la orientación es hacia los equipos, se enfatizará el trabajo en equipo sobre el desempeño individual.
3	c	En las organizaciones existen muchos grupos de presión, cada uno busca satisfacer sus necesidades e intereses. En el ejemplo planteado, los proveedores buscarán seguir proporcionando insumos/materiales a la empresa, por lo tanto, persiguen el repetir negocios.
4	c	La inflación, las tasas de interés y los cambios en el ingreso de las personas están relacionados con el componente económico. El componente político está ligado a las normas, políticas y disposiciones, mientras que el componente sociocultural se enfoca en los aspectos sociales y de la cultura.
5	b	El banco y el prestador, al utilizar indicadores, se está orientando hacia los resultados porque mide y evalúa el cumplimiento de objetivos, por lo tanto, la opción correcta es el literal b. No puede ser correcta la respuesta a y c porque en el enunciado no se mencionan acciones de atención a detalles y que contribuyan a la estabilidad.
6	a	La respuesta correcta es la opción a, porque los valores institucionales forman parte de los integrantes de la empresa y además los comparten. La opción b no es válida porque no hay cultura moderada y la opción c tampoco, porque es lo contrario de la cultura fuerte, es decir, cuando los valores no son aceptados ni compartidos.
7	c	La opción correcta es el literal C, porque el gerente de la empresa con la amenaza de cerrarla está manipulando y obligando al personal que acepta sus condiciones. Los trabajadores aceptan por temor a quedarse sin trabajo.

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
8	c	La respuesta correcta es el literal c porque la UTPL se está anticipando a los hechos. Antes de que los docentes empiecen a ejercer sus actividades, reciben capacitación para estar preparados.
9	b	Cuando en una organización se modifican las variables estructurales como diseño de puestos de trabajo y empoderamiento de los trabajadores nos estamos refiriendo a un cambio de estructura, por lo tanto, la opción correcta es el literal b. El literal a se refiere a la actitud y comportamientos de las personas y la opción c en cambio, a la forma de cómo se realiza el trabajo y uso de equipos.
10	b	En el enunciado, la empresa ABC involucra a todo el personal en la toma de decisiones, por lo tanto, todos participan y por ello la opción correcta es la opción b.
11	F	La cultura organizacional incluye valores, creencias y comportamientos, no solo normas formales. Define la identidad de la empresa y cómo interactúan sus miembros.
12	v	El liderazgo es un factor clave en la cultura organizacional. Un liderazgo positivo fomenta un ambiente colaborativo y motivador, impactando el rendimiento.
13	f	El entorno empresarial influye en la cultura organizacional, ya que factores externos como la economía, la política y la tecnología pueden afectar la forma en que una empresa opera y se adapta.
14	f	El cambio organizacional puede ser impulsado tanto por factores externos como internos, como la necesidad de mejorar procesos o adoptar nuevas tecnologías.
15	v	A diferencia del cambio reactivo, que responde a problemas, el cambio proactivo busca anticiparse y generar mejoras estratégicas.
16	f	La resistencia al cambio puede darse en cualquier nivel de la organización, incluidos directivos y empleados, debido al miedo a lo desconocido o la pérdida de control.

[Ir a la autoevaluación](#)

### Autoevaluación 3

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



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	b	<p>La estrategia de estabilidad se da cuando la empresa se apega a su actividad actual, es decir, se mantiene con los mismos clientes y segmento de mercado. En cambio, la estrategia de renovación se enfoca en solucionar un desempeño decadente, mientras que la estrategia de crecimiento busca que la empresa aumente su participación en el mercado e incremente el número de clientes.</p>
11	f	<p>La planeación no solo implica la asignación de recursos, sino que también establece la dirección estratégica de la organización. Proporciona un marco para la toma de decisiones y permite anticipar cambios en el entorno, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva (Robbins y Coulter, 2018, p. 91).</p>
12	f	<p>La planeación no solo permite reaccionar ante cambios, sino que también ayuda a anticiparlos y adaptarse con estrategias proactivas, asegurando un uso eficiente de los recursos.</p>
13	f	<p>Los planes estratégicos son diseñados por la alta dirección y tienen un horizonte de varios años, enfocándose en la dirección general de la organización. Los planes operativos son los que tienen un horizonte de hasta un año y se centran en tareas específicas.</p>
14	v	<p>Seguir el criterio SMART permite que las metas sean claras y alcanzables, facilitando su evaluación y cumplimiento dentro del proceso de planeación.</p>
15	v	<p>Estas etapas permiten una gestión efectiva de los recursos y garantizan que las organizaciones operen de manera estructurada y eficiente para alcanzar sus objetivos.</p>
16	f	<p>La administración estratégica es un proceso integral que abarca el análisis del entorno, la formulación, la implementación y la evaluación de estrategias para asegurar el logro de los objetivos organizacionales.</p>
17	v	<p>La administración estratégica permite coordinar todos los esfuerzos de la empresa para garantizar que cada área contribuya al cumplimiento de la estrategia general.</p>
18	f	<p>Estas son estrategias de negocio. Las estrategias funcionales están relacionadas con áreas específicas como marketing, operaciones, finanzas y recursos humanos.</p>

[Ir a la autoevaluación](#)

## Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	a,b,d	La opción correcta es a debido a que los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización, mientras que los símbolos materiales, en cambio, son activos físicos que distinguen a la organización y el lenguaje se refieren a términos, frases y significados que son específicos para una organización.
2.	b	Cuando la dimensión de la cultura se orienta a la atención al detalle, se espera que los empleados sean precisos, analíticos y presten atención a los detalles; cuando se orienta a los resultados, se enfoca más en los fines que en los medios para lograrlos, mientras que cuando la orientación es hacia la gente, se prioriza el bienestar del personal y finalmente, si la orientación es hacia los equipos, se enfatizará el trabajo en equipo sobre el desempeño individual.
3.	b	En las organizaciones existen muchos grupos de presión, cada uno busca satisfacer sus necesidades e intereses. En el ejemplo planteado, los proveedores buscarán seguir proporcionando insumos/materiales a la empresa, por lo tanto, persiguen el repetir negocios.
4.	a	La inflación, las tasas de interés y los cambios en el ingreso de las personas están relacionados con el componente económico. El componente político está ligado a las normas, políticas y disposiciones, mientras que el componente sociocultural se enfoca en los aspectos sociales y de la cultura.
5.	a,c,d	El banco y el prestador, al utilizar indicadores, se está orientando hacia los resultados porque mide y evalúa el cumplimiento de objetivos, por lo tanto, la opción correcta es el literal b. No pueden ser correctas las respuestas a y c porque en el enunciado no se mencionan acciones de atención a detalles y que contribuyan a la estabilidad.
6.	b,c,f	La respuesta correcta es la opción a, porque los valores institucionales forman parte de los integrantes de la empresa y además los comparten. La opción b no es válida porque no hay cultura moderada y la opción c tampoco, porque es lo contrario de la cultura fuerte, es decir, cuando los valores no son aceptados ni compartidos.
7.	a	La opción correcta es el literal c porque el gerente de la empresa, con la amenaza de cerrarla, está manipulando y obligando al personal que acepta sus condiciones. Los trabajadores aceptan por temor a quedarse sin trabajo.

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
8.	a	La respuesta correcta es el literal c porque la UTPL se está anticipando a los hechos. Antes de que los docentes empiecen a ejercer sus actividades, reciben capacitación para estar preparados.
9	b	Cuando en una organización se modifican las variables estructurales como diseño de puestos de trabajo y empoderamiento de los trabajadores nos estamos refiriendo a un cambio de estructura, por lo tanto, la opción correcta es el literal b. El literal a se refiere a la actitud y comportamientos de las personas y la opción c, en cambio, a la forma de cómo se realiza el trabajo y uso de equipos.
10	c	En el enunciado, la empresa ABC involucra a todo el personal en la toma de decisiones, por lo tanto, todos participan y por ello la opción correcta es la opción b.
11	f	El diseño organizacional incluye la distribución de responsabilidades, agrupación de tareas y la coordinación de actividades.
12	v	La especialización del trabajo busca mejorar la eficiencia al asignar tareas definidas a cada empleado.
13	f	Las estructuras mecanicistas son rígidas y adecuadas para entornos estables, no para entornos dinámicos.
14	f	La descentralización significa que las decisiones se distribuyen en diferentes niveles de la organización, no solo en los superiores.
15	v	La estructura funcional es ideal para organizaciones con pocos productos y servicios, ya que agrupa especialidades similares.
16	f	La administración de recursos humanos abarca una amplia gama de prácticas, como la selección, formación, evaluación y relaciones laborales.
17	f	En la formación de grupos, la interacción entre miembros es esencial, y se caracteriza por la incertidumbre y la construcción de relaciones.
18	v	La conversión de grupos a equipos eficaces incluye establecer objetivos claros, desarrollar habilidades complementarias y promover la confianza y colaboración.

[Ir a la autoevaluación](#)

## Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La influencia de un líder a sus seguidores se hace a través del liderazgo, la motivación y la comunicación son consecuencias de dicha influencia.
2	c	Cuando se comunica entre dos o más personas, se transfiere información a través de símbolos o señales.
3	c	Receptor, como la palabra mismo lo dice, se refiere a receptar, en el caso de la comunicación, recibir el mensaje.
4	c	En el ejemplo propuesto se menciona que la información se transmite a través del EVA, por lo tanto, este es el canal que utiliza la UTPL.
5	Mensaje Emisor Receptor Canal	Si consideramos que el emisor es quien emite el mensaje, en el comunicado propuesto, Smith T, es quien suscribe la comunicación como presidente de la organización. Esta comunicación está dirigida a los accionistas, por lo tanto, ellos son emisores; el mensaje que se transmite es la reunión para el día lunes a las 16h00 y el medio utilizado es el correo electrónico porque consta la siguiente dirección: <a href="mailto:gerencia_general@gvt.gov.ec">gerencia_general@gvt.gov.ec</a> .
6	a	Cuando se selecciona la información a conveniencia para hacerla aparecer conveniente a favor de alguien, se está filtrando la misma, ya que se eliminan algunos datos.
7	b	El ser humano, al ser un ente social, quiere pertenecer a un grupo, tener amistades y ser aceptado por los demás.
8	a	Cuando el ser humano tiene deseo de tener respeto por sí mismo, logros personales y el reconocimiento, está buscando mejorar su estima, sentirse útil y valioso.
9	Refuerzo	La teoría del refuerzo considera que el comportamiento de las personas se da en función de las consecuencias de sus actos, dependiendo de la retroalimentación o de lo que suceda será el comportamiento.
10	a	El líder transaccional intercambia recompensa por productividad, en tanto que un líder transformacional inspira a sus seguidores y el visionario crea una visión realista del futuro.
11	f	La comunicación organizacional no solo transmite información, sino que también requiere comprensión y respuesta para ser efectiva.

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
12	v	El ruido, ya sea físico, semántico o psicológico, puede distorsionar el mensaje y afectar la comunicación.
13	v	La comunicación formal fluye a través de canales estructurados, como informes y reuniones, garantizando la alineación con la organización.
14	f	La comunicación horizontal ocurre entre personas del mismo nivel jerárquico, facilitando la coordinación entre departamentos.
15	v	El liderazgo transformacional crea una visión compartida, fomenta la innovación y motiva a los colaboradores.
16	f	Las barreras organizacionales están relacionadas con estructuras y políticas internas, mientras que las culturales y lingüísticas son interpersonales.
17	v	La negociación integrativa favorece acuerdos beneficiosos para todas las partes, promoviendo cooperación y relaciones a largo plazo.
18	f	El liderazgo digital aprovecha la tecnología para mejorar la comunicación y colaboración en entornos organizacionales modernos.

[Ir a la autoevaluación](#)



## Autoevaluación 6

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



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
12	v	Ayuda a garantizar que las actividades se realicen según lo planificado, mejorando la eficiencia y efectividad.
13	f	El control preventivo se implementa antes de las actividades para evitar problemas.
14	v	Definir criterios adecuados permite evaluar el desempeño de manera efectiva.
15	f	Es fundamental equilibrar la supervisión con el respeto a la privacidad en el entorno laboral.

[Ir a la autoevaluación](#)





## 5. Glosario

### Glosario

TÉRMINO	CONCEPTO
<b>Actitudes.</b>	Declaraciones evaluativas, favorables o desfavorables, que se emiten respecto de objetos, personas o acontecimientos.
<b>Administración basada en valores.</b>	Forma de gestión administrativa en la que los valores guían las labores que llevan a cabo los empleados.
<b>Administración científica.</b>	Enfoque que involucra el uso del método científico para determinar la "mejor manera" de realizar un trabajo.
<b>Administración de la cadena de valor</b>	Proceso de administrar la secuencia de actividades e información a lo largo de toda la cadena de valor.
<b>Administración de la calidad total (TQM).</b>	Filosofía administrativa cuyos ejes son la mejora continua y la sensibilidad hacia las necesidades y expectativas del cliente.
<b>Administración estratégica.</b>	Lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones.
<b>Administración por objetivos (APO).</b>	Proceso que consiste en el establecimiento de metas consensuadas y en utilizar esas metas para evaluar el desempeño de los empleados.
<b>Administración por proyectos.</b>	Lograr que las actividades de un proyecto sean realizadas a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con las especificaciones.
<b>Autonomía.</b>	Grado en que el trabajo ofrece libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales al individuo, para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usará para llevarlo a cabo.
<b>Autoridad.</b>	Derecho que faculta a quien tiene un cargo gerencial para decir a sus subordinados qué deben hacer y confiar en que sus órdenes serán cumplidas.
<b>Burocracia.</b>	Una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados, así como relaciones impersonales.

<b>Calidad.</b>	Capacidad de un producto o servicio para realizar de manera confiable lo que se supone debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente.
<b>Cambio organizacional.</b>	Cualquier modificación del personal, la estructura o la tecnología en una organización.
<b>Capacidades.</b>	Habilidades y aptitudes con que cuenta la organización para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios.
<b>Centralización.</b>	Grado en que la toma de decisiones se concentra en los niveles más altos de la organización.
<b>Compromiso organizacional.</b>	Grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus objetivos, y desea mantener su filiación a la misma.
<b>Confianza.</b>	Creencia en la integridad, el carácter y la capacidad de un líder.
<b>Control.</b>	Función administrativa que involucra la vigilancia, comparación y corrección del desempeño laboral.
<b>Desempeño.</b>	El resultado final de una actividad.
<b>Emprendimiento.</b>	El proceso de iniciar un nuevo negocio, por lo general en respuesta a la detección de alguna oportunidad.
<b>Equipos de trabajo.</b>	Grupos cuyos miembros trabajan intensamente en el cumplimiento de una meta específica común, utilizando su sinergia positiva, su responsabilidad individual y mutua, así como sus habilidades complementarias.
<b>Estrategias.</b>	Planes que determinan cómo logrará la organización, su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus metas.
<b>Estructura organizacional.</b>	Disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización.
<b>Gerente.</b>	Alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa.
<b>Líder.</b>	Persona que puede influir en los demás y que tiene autoridad administrativa.
<b>Motivación.</b>	Procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta.

<b>Organización.</b>	Conjunto de personas constituido de forma deliberada para cumplir un propósito específico.
<b>Organizar.</b>	Función administrativa que implica disponer y estructurar el trabajo para lograr las metas organizacionales.
<b>Participación laboral.</b>	Grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es un ingrediente importante de su validez personal.
<b>Planeación.</b>	Función administrativa que involucra la definición de metas, el establecimiento de estrategias para lograrlas y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades.
<b>Política.</b>	Lineamiento para la toma de decisiones.
<b>Procedimiento.</b>	Serie de pasos secuenciales que se utilizan para responder a un problema bien estructurado.
<b>Recursos.</b>	Los activos de la organización –incluyendo los de orden financiero, físico, humano, intangible y estructural/cultural– que se utilizan para desarrollar, fabricar y entregar los productos a sus clientes.
<b>Satisfacción laboral.</b>	Actitud general de un empleado hacia el trabajo que desempeña.
<b>Sistema.</b>	Conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado.
<b>Toma racional de decisiones.</b>	Describe elecciones que son lógicas, consistentes y que maximizan el valor.
<b>Toma intuitiva de decisiones.</b>	Tomar decisiones con base en la experiencia, los sentimientos y los juicios acumulados.
<b>Valor.</b>	Características, rasgos y atributos del desempeño, así como cualquier otro aspecto de los bienes y servicios, que hacen que los clientes estén dispuestos a ceder sus recursos.
<b>Valores.</b>	Convicciones fundamentales acerca de lo que es correcto e incorrecto.
<b>Ventaja competitiva.</b>	Aquello que distingue a una organización respecto de todas las demás; su sello distintivo.



## 6. Referencias bibliográficas

Barba, Nelly. (2024). Nuevas competencias gerenciales y estrategias disruptivas de gestión empresarial. RECIMUNDO. 8. 265-274. [https://www.researchgate.net/publication/384909136\\_Nuevas\\_competencias\\_gerenciales\\_y\\_estrategias\\_disruptivas\\_de\\_gestion\\_empresarial](https://www.researchgate.net/publication/384909136_Nuevas_competencias_gerenciales_y_estrategias_disruptivas_de_gestion_empresarial)

Cibergráficas. (2012) Comunicación. [Archivo de video]. Recuperado de [https://youtu.be/8YcUw4oMuZE?si=fORGwh\\_9-YC36QLI](https://youtu.be/8YcUw4oMuZE?si=fORGwh_9-YC36QLI)

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

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

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

Drucker, P. F. (2014). *La gerencia de empresas*. Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.

Gallardo-Gallardo, E. (n.d.). *Apuntes sobre la Estructura y el Diseño Organizativo*. Universidad de Barcelona. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/12836/1/23069.pdf>

García, J. (2023). Ejercicio de Liderazgo - Cuestionario sobre estilos de liderazgo [Conjunto de datos]. Studocu. <https://www.studocu.com>

García-Rincón, C. (2018, octubre 10). *Tres casos prácticos de motivación en la empresa*. Recuperado de <https://www.cesargarciarincon.com/2018/10/tres-casos-practicos-de-motivacion-en.html>

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.

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

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

Martínez Argudo, J. (23 de septiembre de 2021). *Ejercicio de clase 1. Las funciones de administración*. Recuperado de <https://www.econosublime.com/2021/04/ejercicio-clase-administracion-empresa.html>

Mejía Ochoa, F. J., Rosas Leyva, M. A., y Sánchez Anastacio, I. (2024). Diálogos efectivos: técnicas, herramientas y estrategias para optimizar la Comunicación Organizacional. *Editorial Idicap Pacífico*, 1–66. <https://doi.org/10.53595/eip.019.2024>

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

Negrete, A. (1 de marzo 2025) *Planeación estratégica un enfoque integral* <https://creately.com/es/guides/planificaci%C3%B3n/planeaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica>

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

Universidad Autónoma de Nuevo León. (n.d.). *La gestión del cambio en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-autonoma-de-nuevo-leon/fundamentos-de-la-administracion/fundamentos-de-la-administracion/107935055>

Universidad Internacional de América (AIU). (n.d.). *La administración para la toma de decisiones*. Recuperado de <https://cursos.aiu.edu/Administraciontomadecisiones/1.pdf>

Universidad TecMilenio. (n.d.). *La cultura organizacional: Un factor clave en el éxito empresarial*. Recuperado de <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-tecmilenio/fundamentos-de-administracion/actividad-1-fundamentos-de-la-administracion/104184375>

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

Salguero Barba, N. G. (2024). *Nuevas competencias gerenciales y estrategias disruptivas de gestión empresarial*. RECIMUNDO, 8(Especial), 265–274. <https://doi.org/10.26820/recimundo/8> . (especial). Octubre.2024.265-274

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

Rajadell, M. (2019). *Gestión de la producción y operaciones*. Ediciones Díaz de Santos.

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

Tejada Betancourt, L. (II.). (2023). Administración de empresa I: (1 ed.). Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro.net/es/lc/bibliotecautpl/titulos/238499>

Tejada Betancourt, L. (II.). (2023). Administración de empresa II: (1 ed.). Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro.net/es/lc/bibliotecautpl/titulos/238500>

Toro, J., y Rodríguez, M. del P. (2017). Formación en ética en las organizaciones: Revisión de la literatura. Información Tecnológica, 28(2), 167-180. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000200018>

Torres, C. (2024). Ejercicios de vigilancia y control. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-peruana-de-ciencias-aplicadas/fundamentos-de-la-gerencia/ejercicios-de-vigilancia-y-control/90376887>

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