



**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
<ul style="list-style-type: none"><li>• Turismo</li><li>• Economía</li></ul>	I

### Autores:

Mireya del Cisne Landacay Torres

### Reestructurada por:

Gioconda Katherine Ríos Mendieta



Mireya del Cisne Landacay Torres

**Reestructurada por:**

Gioconda Katherine Ríos Mendieta

### Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilocialtda@ediloja.com.ec

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

ISBN digital -978-9942-25-842-7

**Año de edición:** septiembre, 2020

**Edición:** primera edición reestructurada en febrero 2025 (con un cambio del 10%)

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
1.4 Problemática que aborda la asignatura .....	9
<b>2. Metodología de aprendizaje .....</b>	<b>10</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. Historia de la administración.....	13
1.1. Origen y evolución de la administración.....	13
1.2. Modelos de la teoría administrativa .....	18
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	26
Autoevaluación 1 .....	27
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>29</b>
<b>Semana 2.....</b>	<b>29</b>
Unidad 2. La organización y su entorno.....	29
2.1. Introducción a la administración y las organizaciones .....	29
Actividad de aprendizaje recomendada .....	33
<b>Resultado de aprendizaje 2: .....</b>	<b>34</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>34</b>
<b>Semana 3.....</b>	<b>34</b>
Unidad 2. La organización y su entorno.....	34
2.2. El entorno de la empresa .....	34
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>38</b>
<b>Semana 4.....</b>	<b>38</b>



Unidad 2. La organización y su entorno.....	38
2.3. La administración en un entorno global .....	38
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	41
Autoevaluación 2.....	41
<b>Resultado de aprendizaje 3: .....</b>	<b>44</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>44</b>
<b>Semana 5.....</b>	<b>44</b>
Unidad 3. Planeación .....	44
3.1. Fundamentos de la planeación .....	44
Actividad de aprendizaje recomendada .....	53
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>54</b>
<b>Semana 6.....</b>	<b>54</b>
Unidad 3. Planeación .....	54
3.1. Fundamentos de la planeación .....	54
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>57</b>
<b>Semana 7.....</b>	<b>57</b>
Unidad 3. Planeación .....	57
3.2. Proceso de toma de decisiones.....	57
Actividad de aprendizaje recomendada .....	62
Autoevaluación 3.....	62
<b>Resultado de aprendizaje 1 a 3:.....</b>	<b>64</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>64</b>
<b>Semana 8.....</b>	<b>64</b>
Actividades finales del bimestre .....	64
<b>Segundo bimestre.....</b>	<b>65</b>
<b>Resultado de aprendizaje 3: .....</b>	<b>65</b>
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>65</b>
<b>Semana 9.....</b>	<b>65</b>
Unidad 4. Función de organización.....	65



4.1. Diseño de estructura organizacional .....	65
Actividad de aprendizaje recomendada .....	71
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>71</b>
<b>Semana 10.....</b>	<b>71</b>
Unidad 4. Función de organización.....	71
4.2. Creación y administración de equipo .....	71
Actividad de aprendizaje recomendada .....	76
Autoevaluación 4.....	76
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>79</b>
<b>Semana 11 .....</b>	<b>79</b>
Unidad 5. Función de dirección .....	79
5.1. Administración de la comunicación .....	79
Actividad de aprendizaje recomendada .....	86
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>86</b>
<b>Semana 12.....</b>	<b>86</b>
Unidad 5. Función de dirección .....	86
5.2. Motivar a los empleados .....	86
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>89</b>
<b>Semana 13.....</b>	<b>89</b>
Unidad 5. Función de dirección .....	89
5.3. Ser un líder eficaz.....	89
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	91
Autoevaluación 5.....	92
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>95</b>
<b>Semana 14.....</b>	<b>95</b>
Unidad 6. Función de control.....	95
6.1. Introducción al control.....	95
6.2. Proceso de control .....	96
6.3. Herramientas para medir el desempeño .....	97



Actividades de aprendizaje recomendadas .....	97
Autoevaluación 6.....	98
<b>Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....</b>	<b>100</b>
<b>Semana 15 y 16 .....</b>	<b>100</b>
Actividades finales del bimestre .....	100
<b>4. Autoevaluaciones .....</b>	<b>101</b>
<b>5. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>109</b>





## 1. Datos de información

### 1.1 Presentación de la asignatura



### 1.2 Competencias genéricas de la UTPL

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

### 1.3 Competencias del perfil profesional

- Plantea, asesora, gestiona y evalúa propuestas innovadoras de emprendimientos turísticos, aplicando estrategias y modelos administrativos para la toma de decisiones con actitud de liderazgo y espíritu de equipo (Turismo).
- Examinar y evaluar el impacto micro, meso y macroeconómico de las pequeñas y medianas empresas en actividades estratégicas a nivel regional y nacional para fortalecer su desempeño (Economía).



## 1.4 Problemática que aborda la asignatura

Fundamentos de administración es una asignatura que facilita el análisis y la aplicación de herramientas y técnicas administrativas en todo tipo de organizaciones, permitiendo optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles –humanos, técnicos, económicos, entre otros– mediante la colaboración en equipo para unir esfuerzos y alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente.

Los invito a iniciar esta asignatura con todos los ánimos y disposición. Estoy segura de que aprenderemos mutuamente, compartiremos definiciones, experiencias y ejemplos que nos ayudarán a cimentar nuestra formación.





## 2. Metodología de aprendizaje

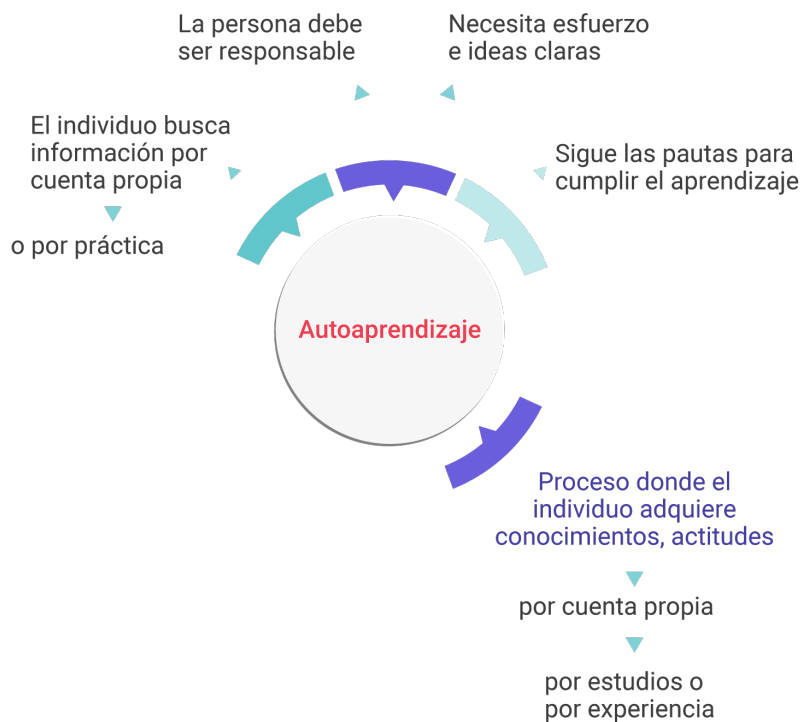
La metodología de aprendizaje de esta asignatura se fundamenta en el modelo pedagógico y educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), el cual está centrado en el estudiante. El diseño de las actividades, junto con la selección de técnicas y herramientas de estudio, se realiza en función de los resultados de aprendizaje esperados y las competencias a desarrollar. Esto garantiza una formación alineada con el perfil profesional de la carrera de turismo y la carrera de economía. El trabajo autónomo fomenta en el estudiante la capacidad de construir su aprendizaje de manera autorregulada, principalmente a través de la lectura reflexiva y el análisis crítico. Es por ello, que se utilizará la metodología de autoaprendizaje que hace referencia a aprender uno mismo en un acto autorreflexivo, bajo la tutela de un docente.

A pesar de que el autoaprendizaje es en parte la naturaleza del ser humano. Un gran factor de éxito es la disciplina y correcta administración de los tiempos a las diferentes estrategias de estudios, es decir, el hacer de nosotros mismos estudiantes proactivos. Tal y como se indica en la siguiente figura.



**Figura 1**

**Autoaprendizaje**



Nota. Landacay, M., 2020.

Después de comprender las principales definiciones y técnicas de la asignatura, deberá aplicar estos conocimientos en una actividad académica práctico-experimental, que se centrará en integrar la teoría aprendida con la práctica, identificando factores internos y externos de una organización y diseñando soluciones reales y viables.



### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer bimestre

##### **Resultado de aprendizaje 1:**

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

Para alcanzar este resultado de aprendizaje, se abordará la evolución histórica de la administración a través de un enfoque teórico-práctico y se analizarán los aportes de distintos modelos administrativos y su impacto en las organizaciones.

#### **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**

La asignatura de Fundamentos de administración proporciona a los estudiantes los conocimientos y habilidades necesarios para comprender el entorno empresarial, optimizar la asignación de recursos, desarrollar un enfoque estratégico, fomentar el liderazgo y el trabajo en equipo, además de gestionar proyectos y recursos de manera efectiva. Podemos mencionar que la asignatura proporciona una base sólida y necesaria para el desarrollo profesional de los economistas y licenciados en turismo, potenciando su capacidad de liderazgo, trabajo en equipo y gestión efectiva de los recursos.



## Unidad 1. Historia de la administración.

### 1.1. Origen y evolución de la administración

Desde tiempos remotos, el hombre ha buscado satisfacer sus necesidades de alimento, vestimenta, seguridad, vivienda, así como la de relacionarse con sus semejantes, para ello ha buscado la conformación de grupos, pueblos, sociedades, de manera que cada uno de sus integrantes puedan cumplir tareas específicas, ya sea en la caza, pesca, agricultura y educación, adecuándose conforme a sus habilidades, destrezas y conocimientos.

Por esta razón, la administración existió desde las civilizaciones antiguas, logrando una relación con el hombre desde que este tuvo uso de razón, buscando la manera de planear para definir tareas y toma de decisiones, organizarse para asignar responsabilidades y tiempos de cumplimiento.

Es por ello que, en este apartado nos enfocaremos a la revisión de la evolución del pensamiento administrativo desde hace miles de años hasta la actualidad, a través de un breve análisis del estudio de la administración en las antiguas civilizaciones y luego con dos hechos particularmente importantes: la revolución industrial, cuando el poder de las máquinas sustituyó la mano del hombre en la edad media y Adam Smith, con su publicación la riqueza de las naciones, planteando las ventajas económicas que tendrían las organizaciones con la división del trabajo a través de las teorías de la administración.

A decir de Anzola Castillo, I. (2018), debemos comenzar por clarificar el concepto de 'administración'.

La administración es la labor de administrar. 'Administrar' proviene del latín administrare; ad que significa de, a; ministrare que significa servir, gobernar, regir, cuidar.



La administración, al igual que una noticia, debe contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Qué?

Además, es necesario preguntarse: ¿por qué la administración es necesaria? La respuesta es bastante sencilla, porque es la responsable del éxito o del fracaso de una empresa.

Asimismo, ¿Cuándo es necesaria la administración? La administración se requiere cuando existe un grupo de individuos con objetivos determinados y optimiza de esta manera los recursos de una organización.

En la respuesta a estas preguntas radica la importancia de la administración.

### **1.1.1. La administración en las antiguas civilizaciones**

La administración ha existido desde tiempos prehistóricos, aunque, no se la trataba como una ciencia sino hasta los tiempos actuales. Cualquiera que sea el autor de un texto de administración, van a coincidir en que desde los primeros años de existencia de la humanidad existían procesos de administración.

Los sumerios son un primer ejemplo. Sus sacerdotes administraban grandes cantidades de bienes materiales (sistema tributario), inventaron la rueda, así como el sistema sexagesimal.



**Figura 2**

*Los sumerios*



**Civilización sumeria**



*Nota.* Tomado de *Alfabeto de escritura de escritura sumeria asirio cuneiforme acadio babilonia* [Ilustración], por valadzionak\_volha, s.f., [Freepik](#) y [Freepik](#), CC BY 4.0.

Por otro lado, en la antigua civilización de Egipto, el tipo de administración reflejaba la coordinación con un objetivo previamente fijado, el factor humano ya tenía cargos especiales, utilizaron los impuestos, tenían una economía planeada y sus resultados son lo que ahora conocemos como las grandes pirámides de Egipto.

**Figura 3**

*Pirámides de Egipto*



*Nota.* Tomado de *Pyramids of Giza, Cairo, Egypt and camels in the foreground* [Fotografía], por palliki, s.f., [123RF](#), CC BY 4.0.

Si avanzamos un poco más, la Muralla China es el resultado de un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria que los chinos ya manejaban desde tiempos antiguos.

Finalmente, en el imperio romano, estos ya plenamente reconocían un orden jerárquico de importancia para el Estado, existían los cuestores que manejaban las finanzas; los ediles, la administración; y los pretores, la justicia, y en la cumbre, los cónsules con poder ejecutivo dirigían el ejército y realizaban las funciones de jefes de Estado.

En todos estos ejemplos reales de proyectos y de culturas, se emplearon sistemas jerárquicos, divisiones de poder, manejo de personas, recursos y procesos organizativos con una adecuada distribución de tiempo.

Interesante la historia de la administración en tiempos antiguos ¿verdad? Ahora, le invito a revisar los siguientes videos para complementar didácticamente lo analizado en párrafos anteriores.

- Civilización sumeria: [Sumeria - La primera Civilización.](#)
- El antiguo Egipto: [El Antiguo Egipto en 13 minutos.](#)
- El imperio romano: [El Imperio romano en 10 minutos.](#)

¿Cómo le fue con los videos?, ¿le pareció interesante lo aprendido?, ¿estoy segura de que sí! Continuemos.

### **1.1.2. La administración en la edad media**

Una vez que hemos analizado cómo la administración tuvo sus orígenes en las civilizaciones antiguas, también es importante que se revise la influencia de la edad media, para el avance de la administración como una ciencia formal para la edad moderna.





Al caer el imperio romano, se dio paso a la edad media, la cual, se ubica entre los siglos V y XV de la era cristiana, se caracterizó por la aparición del feudalismo como sistema de organización política, económica y social, la formación de gremios artesanales y comerciantes, la aparición de los burgos o ciudades, la organización y expansión de la iglesia católica.

En cuanto al feudalismo, este surgió con la decadencia romana y la invasión de pueblos bárbaros, en donde, las conquistas debían estar planeadas y organizadas para lograr el éxito. Por otra parte, la división de las tierras fue el inicio de una organización social, en las cuales el dominio de las mismas estaba a cargo del señor llamo feudal, quien ejercía dominio sobre los vasallos que eran quienes trabajaban la tierra.

En lo referente a los gremios artesanales y las asociaciones de comerciantes, surgen cuando se consolidan las ciudades o burgos, en las cuales predominaba el comercio, el trabajo doméstico y artesanal. Los gremios de artesanos comprendían maestros, aprendices y jornaleros.

El burgo medieval, estaba conformado de la siguiente manera. La ciudad estaba situada dentro de las murallas, las afueras se denominaba suburbio, en cada burgo había una comuna, especie de cabildo elegido por los estamentos de la ciudad, administraba los servicios de la ciudad, actuaban también como tribunales para hacer justicia y era gobernada por el burgomaestre.

La iglesia católica consolidó su poder, especialmente en los pueblos de Europa en donde, prácticamente, fue ella la que ejerció más influencia en la vida política, religiosa, económica y cultural, la iglesia llegó a conformar un sistema centralizado, con un jefe a la cabeza, el Papa.

Al término de la edad media, aparece la revolución industrial, caracterizada por la invención de la máquina de vapor, en el siglo XVI, se sustituyó la energía del ser humano por la energía de las máquinas; en esta etapa con la aplicación de la energía eléctrica se da la invención del automóvil, desarrollo de las comunicaciones telefónicas y la aplicación de la electrónica y cibernética en las actividades de la sociedad.



## Figura 4

### Ferrocarril de la revolución industrial



Nota. Tomado de *El ferrocarril en la Segunda Revolución Industrial* [Fotografía], por Ferreyro, M. E., 2010, [historiageneral](#), CC BY 4.0.



En el video [La 1ª. Revolución industrial en 4 minutos.flv](#), muestra un breve resumen sobre el desarrollo de la revolución industrial, revisemos, seguro que su contenido será interesante.

## 1.2. Modelos de la teoría administrativa

Según Robbins y Coulter (2018), la administración se ha practicado desde hace mucho tiempo, con empresas estructuradas y lideradas por personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades.

En 1776, Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones*, donde discutió las ventajas económicas que tanto las organizaciones como la sociedad obtendrían de la división del trabajo, es decir, la fragmentación de las labores en tareas más simples y repetitivas. Smith concluyó que la división del trabajo aumentaba la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al evitar la pérdida de tiempo implicada en el cambio de tareas y al inventar artilugios y maquinaria que redujeran el esfuerzo humano.

La Revolución Industrial, que comenzó a finales del siglo XVIII, cuando la fuerza humana fue sustituida por el poder de las máquinas, permitió que resultara más económico producir bienes en fábricas en lugar de hacerlo en el entorno doméstico. Estas grandes y eficientes fábricas necesitaban a alguien para pronosticar la demanda, asegurar que hubiera suficiente materia prima para manufacturar los productos, asignar las tareas al personal, dirigir las actividades diarias, etcétera. Ese "alguien" era un gerente. Tales gerentes necesitarían teorías formales que pudieran guiarlos para dirigir esas grandes organizaciones. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo XX que se dieron los primeros pasos hacia el desarrollo de esas teorías.

Ahora abordaremos los cuatro modelos principales de la teoría administrativa: el clásico, el conductual, el cuantitativo y el contemporáneo.

### **Enfoque clásico**

La evolución del pensamiento administrativo se centra en la administración científica, debido a que a finales del siglo XIX varios autores se interesaron en investigar desde la perspectiva científica toda la problemática que se desarrollaba en las empresas industriales de la época. El estudio formal de la administración surge en el siglo XX, a través de dos grandes teorías: la administración científica con su principal expositor Frederick Taylor y la administración general con Henry Fayol y Max Weber.

La escuela de administración científica fue iniciada por el ingeniero mecánico americano Frederick Winslow Taylor, "padre" de la administración científica, publicó el texto "Principios de la administración científica" en 1911. La teoría de la administración científica se enfoca en:

- El uso de métodos científicos para definir "la mejor forma" de realizar un trabajo.
- Asignar el trabajo a la persona correcta con las herramientas y el equipo adecuado.
- Tener un método estandarizado para realizar el trabajo.
- Proporcionar un incentivo económico al trabajador.



Sus principios se basan en que la administración debe enfocarse en:

- Desarrollo de la ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo para reemplazar el antiguo método de la regla del dedo pulgar.
- Selecciona científicamente y luego capacita, enseña y perfecciona al trabajador.
- Coopera efusivamente con los empleados para asegurarse de que todo el trabajo se haga de acuerdo con los principios de la ciencia que ha desarrollado.
- Divide el trabajo y las responsabilidades de forma casi equitativa entre la administración y los trabajadores. La administración realiza todo el trabajo para el que está mejor capacitado.

Otros exponentes de la administración, partiendo de la administración científica, fueron Henri Fayol y Max Weber.

Henri Fayol, creía que la práctica de la administración era algo diferente a las otras funciones de la organización, desarrolló 14 principios de administración que se aplicaban a todas las situaciones de una organización.

1. **División del trabajo:** La especialización incrementa la producción al hacer que los empleados sean más eficientes.
2. **Autoridad:** Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes; la autoridad les concede ese privilegio.
3. **Disciplina:** Los empleados deben obedecer y respetar las normas que rigen a la organización.
4. **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir órdenes de un superior único.
5. **Unidad de dirección:** La organización debe tener un solo plan de acción que guíe a los gerentes y a los trabajadores.
6. **Subordinación de los intereses individuales al interés general:** Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener prioridad con respecto a los intereses de la organización en su conjunto.
7. **Remuneración:** Los trabajadores deben recibir un salario justo en pago por sus servicios.



8. **Centralización:** Este término se refiere al grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.
9. **Jerarquía:** La línea de autoridad que va del nivel administrativo más alto a los rangos más bajos del escalafón.
10. **Orden:** Las personas y los materiales deben ubicarse en el lugar apropiado, en el momento exacto.
11. **Equidad:** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad de los puestos de trabajo:** La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y asegurarse de que haya reemplazos disponibles para cubrir las vacantes.
13. **Iniciativa:** Los empleados autorizados para proponer planes y llevarlos a la práctica deben ejercer altos niveles de esfuerzo.
14. **Espíritu de grupo:** Fomentar el espíritu de equipo genera armonía y unidad dentro de la organización.

En tanto que Max Weber, desarrolló una teoría de autoridad basada en un tipo ideal de organización, denominada burocracia. Enfatizaba la racionalidad, la previsibilidad, la impersonalidad, la competencia técnica y el autoritarismo, basándose principalmente en la división de trabajo y la jerarquía de autoridad.

Es momento de continuar con el análisis de los últimos tres enfoques: cuantitativo, conductual y contemporáneo.

### Enfoque cuantitativo

La temática para abordar es interesante, pero sobre todo útil, pues le ofrece una serie de herramientas y técnicas cuantitativas que coadyuvan al proceso de toma de decisiones (método cuantitativo).

Este enfoque se presentó entre los años 1940 y 1950, también llamado investigación de operaciones o ciencia de la administración. Evolucionó con métodos matemáticos y estadísticos desarrollados para resolver problemas de logística y de control de calidad durante la Segunda Guerra Mundial, utiliza técnicas cuantitativas para mejorar el proceso de toma de decisiones e



involucra la aplicación de estadística, modelos de optimización e información y simulación por computadoras. Por ejemplo, la programación lineal utilizada por los gerentes para la asignación de recursos.

Durante las décadas de 1980 y 1990, se produjo una revolución de la calidad en los sectores público y privado, inspirada por un pequeño grupo de expertos en calidad, entre los cuales destacaron W. Edwards Deming y Joseph M. Juran. Las ideas y técnicas que desarrollaron en la década de 1950 inicialmente tuvieron pocos seguidores en Estados Unidos, pero fueron adoptadas con gran entusiasmo por las organizaciones japonesas. Sin embargo, cuando los fabricantes japoneses comenzaron a superar a sus competidores estadounidenses en términos de calidad, los gerentes occidentales revisaron seriamente los conceptos de Deming y Juran, que se convirtieron en la base de los programas actuales de administración de la calidad.

La administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) es una filosofía administrativa orientada a la mejora continua y a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. El término “cliente” se refiere a todas las personas que interactúan con los productos o servicios de la organización, tanto a nivel interno como externo, incluyendo empleados, proveedores y consumidores. La mejora continua es imposible sin medidas precisas, que requieren el uso de técnicas estadísticas para determinar el valor de cada variable importante en los procesos laborales de la organización. Estas mediciones se comparan con estándares para identificar y corregir problemas.

En la actualidad, los gerentes utilizan este enfoque para la toma de decisiones gerenciales en la planeación y control, por ejemplo, para decisiones presupuestarias, administración de filas, programación y controles de calidad.

Con el afán de comprender de mejor manera este enfoque, es necesario un repaso a través de los siguientes puntos:



En qué consiste un enfoque cuantitativo.

Áreas que utilizan técnicas cuantitativas.

Uso del enfoque por parte de los gerentes modernos.



Ahora que se han analizado los enfoques clásico y cuantitativo, pasemos a dar una breve revisión a otro enfoque importante, veamos.

### **Enfoque conductual**

Los gerentes logran hacer las cosas con el trabajo de otras personas, lo que explica que algunos autores al analizar la administración se enfoquen en la gente que trabaja en las organizaciones y por ende en su comportamiento. Por ello, los gerentes se encargan de hacer que las acciones se desarrollen en las organizaciones con el trabajo de las personas, en tal virtud, este modelo se desarrolló a finales de los años 1700 a 1950, los estudiosos de la administración consideraron importante analizar la administración enfocándose a las personas.

En este contexto, el campo que estudia las acciones de las personas se denomina Comportamiento Organizacional (CO). Gran parte de las actividades que realizan los gerentes actuales al gestionar personal, como motivar, dirigir, generar confianza, fomentar el trabajo en equipo y manejar conflictos, se basa en la investigación del CO.

Se pueden mencionar los estudios de Hawthorne, una serie de investigaciones realizadas durante las décadas de 1920 y 1930, que proporcionaron nuevos conceptos sobre el comportamiento individual y grupal. En general, los académicos concuerdan en que los estudios de Hawthorne tuvieron un impacto definitivo en las creencias de los administradores acerca del papel que juega la gente en las organizaciones, concluyó que el comportamiento y las actitudes de las personas están estrechamente relacionados, que los factores grupales afectan significativamente el comportamiento individual, que las normas grupales tienen un efecto directo en la producción individual y que la retribución económica influye menos en la productividad que los estándares y las actitudes del grupo, así como la seguridad. Estas conclusiones llevaron a una mayor importancia del comportamiento humano en la administración de las organizaciones.



Algunos de sus principales exponentes, consideran que las personas son el activo más importante de la organización. Sus ideas fueron base para la aplicación de prácticas administrativas como procedimientos para la selección de personas, programas de motivación, así como los equipos de trabajo. Es la base para el uso en la actualidad de las teorías de la motivación, liderazgo, comportamiento y desarrollo grupal. En la actualidad, el modelo conductual de las organizaciones se lo aplica a través del diseño de puestos de trabajo, métodos para trabajar en equipo y estrategias de comunicación.

Finalmente, para cerrar el análisis de los modelos de la teoría administrativa, revisemos un último enfoque.

### Enfoque contemporáneo

Este enfoque hace énfasis en dos perspectivas: la de sistemas y la de contingencias. Estos modelos se presentan desde los años 1960 hasta la actualidad. Como se ha visto en los modelos anteriores de la teoría administrativa, estos, se enfocaban a los intereses de los gerentes al interior de las organizaciones, en tanto, que los modelos contemporáneos toman en cuenta lo que ocurre en el ambiente externo de la organización. Abordamos dos enfoques, el de sistema y el de contingencias.

El primer enfoque es fundamental para las ciencias físicas y no fue sino en la década de 1960 que los investigadores empezaron a darle atención para relacionarla con las organizaciones. Pero ahora se preguntarán: ¿qué es un sistema? Pues bien, es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado.

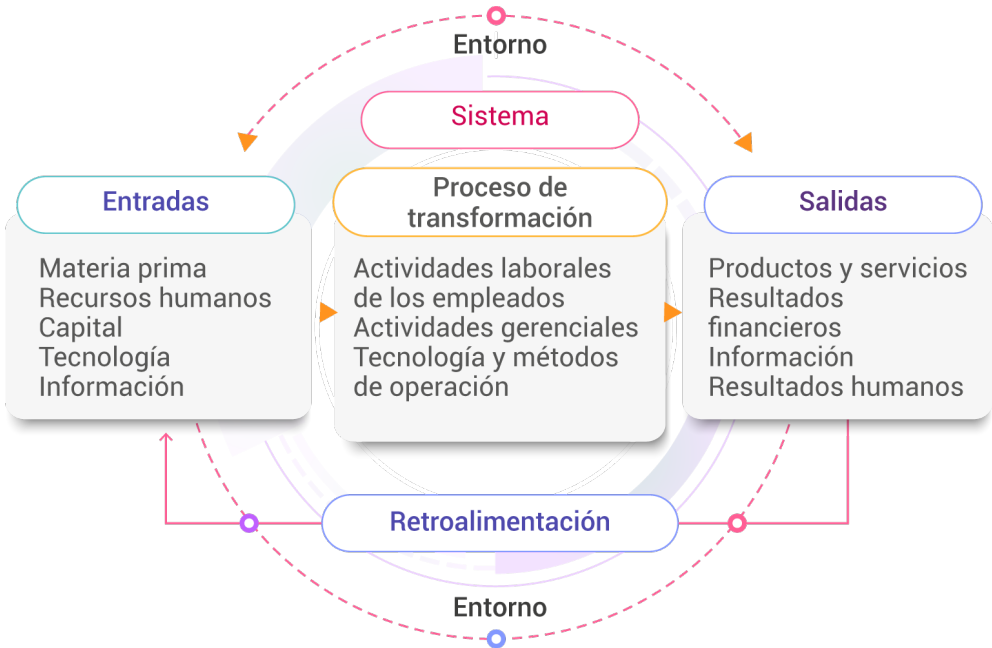
Pueden ser **sistemas cerrados**, aquellos que no reciben influencia de su entorno ni interactúan con el (los elementos que entran y salen del sistema son internos). Y los **sistemas abiertos** que interactúan dinámicamente con su entorno al tomar elementos, transformarlos y distribuirlos, tal y como lo podemos ver en la figura siguiente:





**Figura 5**

*Procesos de transformación*



Fuente: Robbins y Coulter 2018

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

Por otra parte, el enfoque de contingencias, llamado también enfoque situacional, hace hincapié a que no hay un conjunto de principios (reglas) universalmente aplicables para administrar las organizaciones por parte de los gerentes. Las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones diferentes (variables de contingencias) y requieren diferentes formas de dirección ya sea por:

- **Tamaño de la organización:** cuando el tamaño aumenta, también lo hacen los problemas de coordinación.
- **Tecnología para tareas rutinarias:** las tecnologías de rutina requieren estructuras organizacionales, estilos de liderazgo y sistemas de control que difieren de lo que necesitan las tecnologías personalizadas o particulares.

- **Incertidumbre ambiental:** lo que funciona bien en un entorno estable y predecible puede ser totalmente inapropiado en un ambiente muy cambiante e impredecible.
- **Diferencias individuales:** los individuos difieren en sus deseos de crecimiento, autonomía, tolerancia a la ambigüedad y expectativas



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Es momento de reforzar sus conocimientos a través del desarrollo de las siguientes actividades.

1. Una vez que hemos revisado los antecedentes históricos de la administración en las civilizaciones antiguas, en la edad media y la revolución industrial, es importante abordar los principales enfoques de la teoría de la administración: clásico, cuantitativo, conductual y contemporáneo, no sin antes de realizar la actividad 1 siguiente, la cual se trata de un crucigrama.

### [Historia de la administración.](#)

2. Para fortalecer el aprendizaje de las perspectivas administrativas, le sugiero realizar un mapa mental con los siguientes temas:
  - a. Principales exponentes de este enfoque.
  - b. ¿Quién es el padre de la administración científica?
  - c. Principios de la administración científica.
  - d. Principios de la administración.

¿Cómo le fue con la actividad propuesta?, ¿ha logrado identificar los aspectos solicitados? ¡Espero que sí!
3. Se recomienda realizar un cuadro sinóptico de:
  - a. Partidarios del enfoque.
  - b. Manejo de los lineamientos del enfoque por los gerentes actuales.



4. Una vez concluida esta temática, es necesario realizar un resumen de:

- a. Características de la teoría de sistemas.
- b. Variables generales de contingencia.

Nota. Conteste las actividades en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

5. Estimado estudiante, una vez terminado el estudio de la unidad 1, les invito a evaluar su conocimiento a través de las interrogantes planteadas a continuación. Sus resultados constituyen un medidor del autoaprendizaje de la asignatura; de surgir discrepancias, vuelva a repasar las cuestiones correspondientes para reforzar sus conocimientos y, de ser necesario, contacte a su tutor.



### Autoevaluación 1

1. Encierre el literal de la respuesta correcta.

- a. Los aportes de los Sumerios contribuyeron al estudio de la administración.
- b. La edad media se ubica en los siglos V y XV de la era cristiana.
- c. La aparición del feudalismo es una característica de las antiguas civilizaciones.

2. (    ) Los aportes de los Sumerios contribuyeron al estudio de la Administración.

3. (    ) La edad media se ubica en los siglos V y XV de la era cristiana.

4. (    ) La aparición del feudalismo es una característica de las antiguas civilizaciones.

5. (    ) La expansión de la Iglesia Católica se dio en la edad media.

6. (    ) El burgo medieval estaba conformado por los artesanos y comerciantes.



7. La aparición de los burgos o ciudades es una característica de:
- a. Antiguas civilizaciones.
  - b. Edad media.
  - c. Edad moderna.
8. El enfoque de contingencias se denomina también:
- a. Enfoque de sistemas.
  - b. Enfoque situacional.
  - c. Enfoque conductual.
9. La evolución del pensamiento administrativo se centra en la administración científica, según el enfoque.
- a. Clásico.
  - b. Cuantitativo.
  - c. Conductual.
10. Los gerentes utilizan este enfoque en la actualidad para la toma de decisiones gerenciales.
- a. Clásico.
  - b. Cuantitativo
  - c. Conductual.
11. El principio de espíritu de grupo fue presentado por uno de los estudios de la administración.
- a. Max Weber.
  - b. Henri Fayol.
  - c. Frederick Taylor.

[Ir al solucionario](#)





### Semana 2

## Unidad 2. La organización y su entorno

### 2.1. Introducción a la administración y las organizaciones

#### 2.1.1. Definición de organización

A continuación, se presentan diversas definiciones de “organización” propuestas por distintos autores, con el objetivo de contextualizar y comprender su significado.

A decir de Jones, (2020), una organización es “un conjunto de recursos humanos, financieros y físicos que se combinan y coordinan para alcanzar objetivos específicos”.

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

En tanto que para Hellriegel D., Jackson S. y Slocum J; (2010), “la organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas”.

¿Le parece interesante estas definiciones? Estoy segura de que sí, ahora analicemos la definición que nos propone Thompson I. (2007), indicando qué organización se analiza 1) como entidad y 2) como actividad. La primera: una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, por ejemplo, una fundación, ONG o universidad. Y como actividad, la organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.



Ahora bien, una vez que se ha dado respuesta a la definición de organización, es momento de preguntarnos: ¿qué es la administración? Revisemos las conceptualizaciones que varios autores le dan, tal y como se señala a continuación:

### **2.1.2. ¿Qué es la administración y por qué su estudio?**

La administración, para Reinaldo O. Da Silva (2002), es “un conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización”.

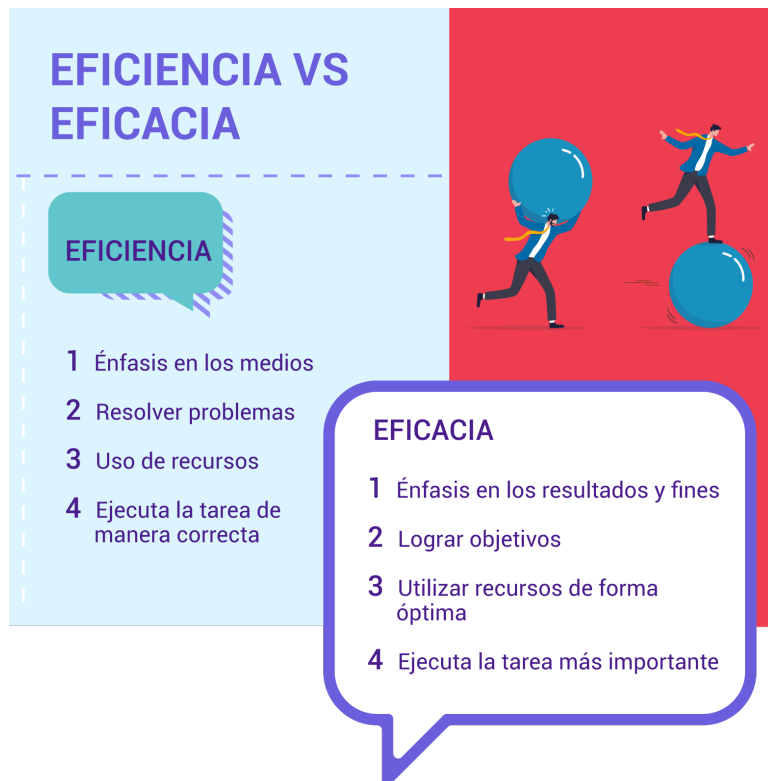
Por su parte, para Koontz y Weihrich (2012), administración, es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse.

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.



**Figura 6**

*Diferencias entre eficiencia y eficacia*



Nota. Landacay, M., 2021.

Una vez comprendido el concepto de administración, es necesario recapitular a través de las siguientes preguntas.

- ¿por qué es importante el estudio de la administración?,
- ¿será que constituye un requisito profesional para ejercer la gerencia?, o
- ¿es una ciencia o arte aplicable en toda organización?,
- ¿otorga destrezas y habilidades incluso si uno no piensa en ser gerente?

Tener presente de manera adicional que:

- La administración no es una disciplina autosuficiente, por ende, interactúa con otras ciencias, como lo indica Munch L. (2010).

- Así mismo, es la disciplina que gestiona el uso eficiente y adecuado de los recursos: humanos, financieros, económicos.
- Por otra parte, permite adquirir conocimientos para la generación de emprendimientos a partir de un análisis de necesidades del entorno.
- La administración ejerce las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a todo tipo de organización: hospitales, universidades, constructoras, hoteles, entre otros.
- Se aplica a todos los niveles de la organización y a nivel personal.
- Busca la productividad de la empresa y de las personas.

Ahora, creen que sus intereses de estudiar “Administración” se enfocan en las consideraciones planteadas. Creo que sí. ¿Verdad?

### **2.1.3. ¿Quiénes son los gerentes y qué hacen?**

En este apartado se abordará el tema: quiénes son los gerentes y qué hacen, para ello, lo primero es definir a los gerentes.

Se ha preguntado en algún momento: ¿quiénes son los gerentes? Si no se ha realizado esta interrogante, no hay problema. Lo vamos a despejar a partir de la concepción planteada por Robbins (2010), el gerente es quien coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la empresa.

También se puede definir a los gerentes, como los responsables de ejercer las funciones del proceso administrativo a través de la planificación, organización, dirección y control. Pero, ¿qué acciones realiza el gerente en cada una de estas funciones? El siguiente módulo didáctico da respuesta a esta inquietud, veamos:

[Los gerentes: funciones, tipos y roles](#)





Al comprender quiénes son los gerentes y qué hacen, seguro coincidirán conmigo al decir que su trabajo no es nada fácil, requiere capacidades de análisis y trabajo organizado, de allí la importancia de que las empresas seleccionen los perfiles más idóneos y capacitados para ejercer cargos gerenciales y asegurar mayor productividad en su empresa.

Finalicemos esta temática revisando el video: Landacay M. 2020.

[¿Quiénes son los gerentes y qué hacen?](#)



### **Actividad de aprendizaje recomendada**

Continuemos con el aprendizaje mediante el desarrollo de la siguiente actividad.

Finalizado el tema sobre la introducción a la administración y las organizaciones, apliquemos lo aprendido realizando el siguiente crucigrama.

[La Administración y las Organizaciones](#)



## Resultado de aprendizaje 2:

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

Por medio de este resultado analizará las variables del entorno interno y externo que influyen en las organizaciones, que le servirán como elemento identificador de las distintas variables que interactúan o afectan a una empresa.

### 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 3

## Unidad 2. La organización y su entorno

### 2.2. El entorno de la empresa

Ahora, es momento de abordar los temas relacionados con el entorno de la empresa, de allí que es importante recordar que las organizaciones no operan de forma aislada, interactúan con el entorno, al cual se lo conceptualiza como todo aquello que rodea a la organización y puede ser un entorno externo y un entorno específico.

¿Han escuchado hablar del entorno de la organización?, ¿tienen interés en hacerlo? ¡Seguro que sí! Entonces los invito a revisar los temas siguientes para ir despejando sus inquietudes.



2.2.1. Entorno externo

Veamos. Al entorno externo se lo denomina macroentorno, que incluye un ambiente general cuyos factores o fuerzas afectan e influyen en el desempeño por igual a todas las empresas, estos factores constituyen el análisis PEST (Político-Legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico), pudiendo agregar factores globales, tal como señala la siguiente figura:

Figura 7  
Análisis PEST



Nota. Landacay, M., 2020.



¿Les pareció interesante el macroentorno de la empresa?, estoy segura de que despertó su interés en conocer la diferencia con el microentorno. Para ello revisemos el tema siguiente.

### **2.2.2. Entorno específico**

Denominado también microentorno, está constituido por un conjunto de variables o factores más cercanos, que afectan a las empresas con características similares, es decir, las que integran un mismo sector, de esta manera el entorno específico puede convertirse en una oportunidad o amenaza para la empresa.

Una gran mayoría de empresas realizan el análisis del entorno específico a través de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, como se lo puede ver en la siguiente figura:



**Figura 8**  
*Las 5 fuerzas de Porter*



*Nota.* Adaptado de *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa* [Ilustración], por Riquelme, M., 2015, Santiago, Chile. Retrieved, [5fuerzasdeporter](http://5fuerzasdeporter.com), CC BY 4.0.



¿Cómo les fue con la revisión del tema?, ¿pudieron identificar la diferencia entre micro y macro ambiente?, espero que lo hayan logrado.



## Unidad 2. La organización y su entorno

### 2.3. La administración en un entorno global

Es momento de abordar un tema muy interesante. Hoy en día, cada una de las empresas se enfrentan a retos para salir de las fronteras nacionales y atender el dinámico cambio de mercado, pudiendo extenderse a nivel internacional.

El éxito empresarial depende de diversos factores, entre los cuales destaca la tendencia natural hacia la globalización. Muchas empresas con presencia internacional son dirigidas por ejecutivos nacidos en el extranjero, lo que ha demostrado, según investigaciones, que los negocios multinacionales incrementan el valor de las compañías. Sin embargo, si los gerentes no supervisan de cerca los cambios en el entorno global ni consideran las particularidades de cada ubicación al planear, organizar, dirigir y controlar, el éxito global puede verse limitado. En este tema, exploraremos los desafíos que enfrentan los gerentes en un entorno globalizado.

#### 2.3.1. Perspectiva global

Recordemos que la administración de una organización no se limita a su ubicación geográfica, ahora, gracias a las nuevas tecnologías, acuerdos comerciales y alianzas estratégicas, las organizaciones tienen la oportunidad de hacer negocios más allá de sus fronteras.

En la actualidad, todos caminamos a un mundo diferente donde cada vez la competencia es mucho más fuerte. No solo se puede hablar de cambios de paradigma de la era industrial a la de la información, sino, a grandes transformaciones. De seguro, ahora se preguntarán: ¿cuáles son las fronteras que la empresa debe cruzar? Con el análisis del tema se podrá dar respuesta a la misma. En efecto, hoy en día los gerentes se ven obligados a romper



paradigmas para que se rompan las fronteras entre las empresas, y se empiece a aceptar cada vez más tomar decisiones de alianzas estratégicas, licencias, joint-venture, integraciones, entre otros.

El monolingüismo refleja una perspectiva provinciana, donde una nación percibe el mundo únicamente desde sus propias experiencias y valores. Las personas con esta mentalidad no reconocen otras formas de vida o trabajo y suelen desestimar culturas extranjeras con actitudes como “la nuestra es mejor”. En el ámbito gerencial, esta visión limitada puede influir negativamente en los negocios globales. No obstante, existen tres enfoques globales que los gerentes pueden adoptar:

1. **Mentalidad etnocéntrica:** Derivada del provincianismo, asume que las mejores prácticas laborales son las del país de origen. Los gerentes con esta visión consideran que los empleados extranjeros carecen de habilidades y conocimiento para tomar decisiones estratégicas, lo que limita su confianza en el talento local.
2. **Mentalidad policéntrica:** Se basa en la creencia de que los empleados del país huésped conocen mejor las prácticas laborales necesarias. Los gerentes con esta perspectiva delegan decisiones en los equipos locales, asumiendo que operar en otro país es complejo y difícil de entender.
3. **Mentalidad geocéntrica:** Promueve una visión global, buscando los mejores métodos y talentos sin importar su procedencia. Los gerentes con esta actitud eliminan prejuicios provincianos, desarrollan una comprensión de las diferencias culturales y adoptan las mejores prácticas del mundo entero.

Para destacar en un entorno global, los gerentes deben adoptar una **actitud geocéntrica**, integrando diversas perspectivas y superando las barreras culturales. Este enfoque es clave para el éxito en la economía mundial actual.



¿Cómo les pareció esta breve introducción de perspectiva global?, ¿fue interesante? Seguro que sí, ahora, pasemos a una breve revisión de cómo las empresas afrontan, en temas comerciales, su globalización.



### 2.3.2. Entorno comercial global

Bien, una de las principales características del entorno global, es el comercio internacional, cuya actividad ha existido desde tiempos muy remotos y cuyas prácticas se vuelven cada vez más sólidas.

¿Quién no desearía lograr posicionar los productos de su empresa en todo el mundo? En la actualidad, usted tiene la oportunidad de conocer los tipos de organizaciones globales y las fases a seguir para que las empresas se internacionalicen, describiendo las estructuras y técnicas que utilizan las organizaciones para internacionalizarse. Hoy en día se determinan por dos fuerzas: alianzas comerciales regionales y los mecanismos de comercio.

Las alianzas comerciales regionales se enfocan en las diferentes alianzas que los países generan como bloques comerciales, ya sean por cuestiones políticas o de seguridad nacional, para favorecer el comercio y crecimiento económico. Algunas de estas alianzas son: Unión Europea (UE), Tratado del Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), Alianza del Pacífico, Mercado Común del Cono Sur (Mercosur).

En tanto, que los mecanismos de comercio de mayor importancia son: la Organización Mundial del Comercio (OMC), Fondo Monetario Internacional (FMI), Grupo del Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Considero importante que estudiemos algunas estrategias para los negocios internacionales, tal y como señala Hellriegel D (2010), Administración: un enfoque basado en competencias. Entre las principales podemos mencionar las siguientes:

- **Estrategia de exportación:** implica mantener instalaciones en un país de origen y enviar bienes y servicios fuera de él, para venderlos en mercados extranjeros.
- **Estrategia de licenciamiento:** implica que una empresa de un país otorga a otras empresas nacionales o extranjeras el derecho de utilizar una patente,





marca registrada, tecnología, proceso de producción, etc., a cambio de un pago o regalía.

- **Estrategia de franquiciamiento:** implica que la empresa matriz otorga a otras empresas el derecho a usar el nombre de la marca registrada y producir y vender sus bienes y servicios.
- **Estrategia de alianzas:** implica un contrato que celebran dos o más organizaciones para unir sus recursos materiales, financieros y humanos con el objeto de alcanzar metas comunes.
- **Estrategia multinacional:** implica adaptar los productos, servicios y prácticas a cada uno de los distintos países o regiones.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Es momento de reforzar sus conocimientos a través del desarrollo de las siguientes actividades.

1. Finalizado el análisis del tema “la administración en un entorno global”, apliquemos lo aprendido a través del siguiente crucigrama:

#### [La Administración en un Entorno Global](#)

2. Estimado estudiante, ahora que se ha finalizado el análisis de la unidad 2, es momento de autoevaluar su aprendizaje, para ello, sírvase contestar las interrogantes planteadas, sus resultados constituyen un medidor del autoaprendizaje de la asignatura; de surgir discrepancias, vuelva a repasar las cuestiones correspondientes para reforzar sus conocimientos y de ser necesario contacte a su tutor.



#### [Autoevaluación 2](#)

1. Complete los siguientes enunciados.
  - a. La \_\_\_\_\_ es un grupo \_\_\_\_\_ y coordinado de \_\_\_\_\_, el cual opera para alcanzar metas \_\_\_\_\_.



- b. La \_\_\_\_\_ es el proceso de planear, organizar, \_\_\_\_\_ y controlar el uso de los \_\_\_\_\_ para lograr los \_\_\_\_\_ organizacionales.
- c. El \_\_\_\_\_ es quien coordina y \_\_\_\_\_ el trabajo de otras \_\_\_\_\_ para que se logren los objetivos de la \_\_\_\_\_.
- d. La estrategia de \_\_\_\_\_, implica que la empresa \_\_\_\_\_ otorga a otras empresas el \_\_\_\_\_ de usar el nombre de la \_\_\_\_\_ registrada y producir y vender sus bienes y servicios.
2. (    ) Al hablar de inflación se hace referencia a los factores políticos legales del macroambiente.
3. (    ) Los estilos de vida son parte de los factores económicos del macroambiente empresarial.
4. (    ) Los proveedores son elementos del ambiente interno de las empresas.
5. (    ) La auditoría interna de las empresas permite identificar problemas y desviaciones a tiempo.
6. Encierre la respuesta correcta.
- a. Al hablar de inflación se hace referencia a los factores políticos legales del macroambiente.
- b. Los estilos de vida son parte de los factores económicos del macroambiente empresarial.
- c. Los proveedores son elementos del ambiente interno de las empresas.
- d. La auditoría interna de las empresas permite identificar problemas y desviaciones a tiempo.
7. Las cinco fuerzas competitivas de Porter, es una herramienta utilizada para el análisis:
- a. Ambiente industrial.
- b. Macroambiente.
- c. Ambiente interno.



8. Si la empresa realiza revisiones permanentes del nivel de inflación y tasas de interés, se dice que hace un análisis de las fuerzas:

- a. Políticas.
- b. Económicas.
- c. Ambientales.

[Ir al solucionario](#)



## Resultado de aprendizaje 3:

Aplica las funciones del proceso administrativo en organizaciones reales.

Por medio de este resultado aplicará las funciones del proceso administrativo en organizaciones reales, a través de operaciones típicas, a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa.

### 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 5

### Unidad 3. Planeación

#### 3.1. Fundamentos de la planeación

##### 3.1.1. ¿Qué es la planeación?

Henry Fayol señalaba que la toma de decisiones también hacía parte de las funciones de cualquier empresa u organización. Señaló además que dentro de las funciones del administrador está la previsión, la organización, coordinación y control, que expresado en otros términos no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

A su vez Koontz (1998) coincide con Fayol, al decir que la previsión es la que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa” (p.796), pues estos autores la conciben como la más básica de todas las funciones



administrativas. Es entonces decidir con anticipación qué hacer, cuándo, cómo y quién, para no dejar las diversas situaciones sometidas al azar, o a la casualidad.

A su vez Chiavenato (1986) concibe y describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”, de igual forma la considera la primera y una de las principales funciones administrativas, dado que ella es la base para que se den las demás funciones, y adicionalmente se planea lo que se pretende llevar a cabo.

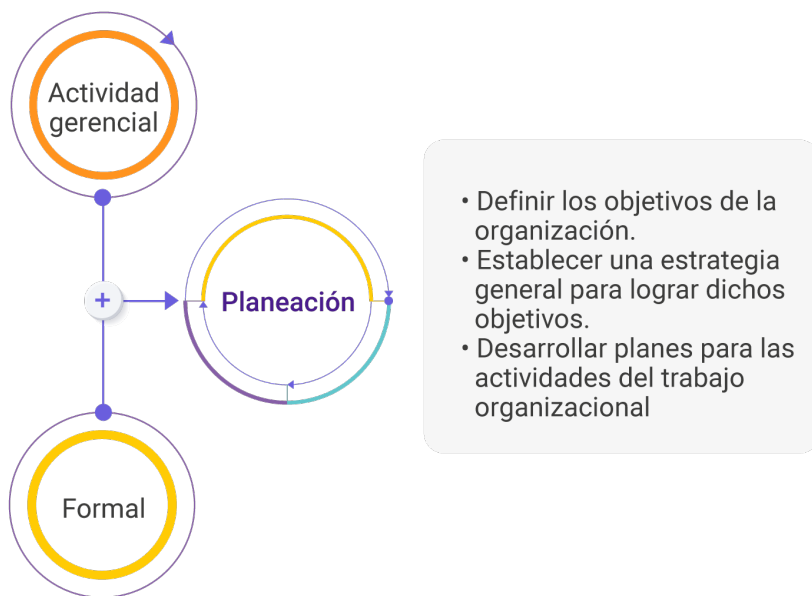
Para tener una clara y correcta definición de planeación o planificación, es importante que se determine el qué y por qué de ella, como parte principal del proceso administrativo, constituyéndose en la base sobre la cual se desarrollan las otras funciones administrativas.

Por ello, analicemos la siguiente figura para una clara definición de planeación.



**Figura 9**

*Definición de planeación*



Nota. Landacay, M., 2020.

En la imagen anterior, se puede observar que la planeación se define como una actividad gerencial y formal, a través de la cual se definen objetivos, planes y estrategias a desarrollar en las empresas.

Luego de esta definición revisemos las aportaciones de algunos autores:

- Para Chiavenato (1986), describe la planeación como “la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos”.
- Por otro lado, para Munch (2010), la planeación se aplica cuando se determina los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos, minimizando riesgos, permitiendo encaminar y aprovechar de mejor manera los esfuerzo y recursos de la organización.

Estoy segura de que estas definiciones le han permitido tener claro la finalidad de esta primera etapa del proceso administrativo. Pero ahora se preguntarán, ¿por qué planear? Revisemos la siguiente figura.

### Figura 10

*¿Por qué planear?*



Nota. Landacay, M., 2020.

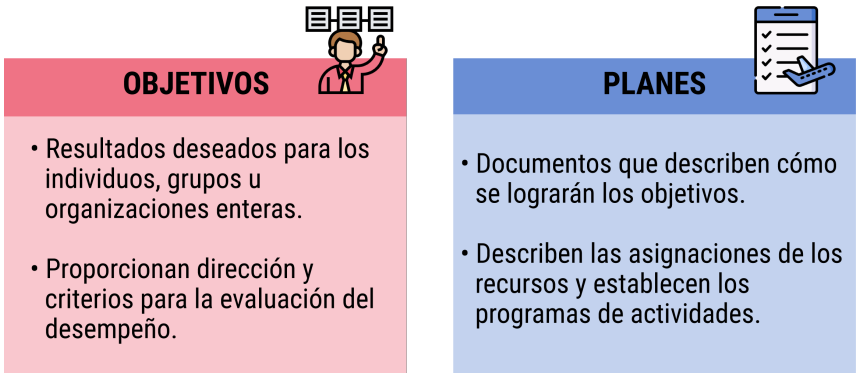
¿Lograron responder la interrogante con la ilustración antes indicada? Estoy segura de que así fue.



### 3.1.2. Objetivos y planes

La planeación tiene algunos elementos, tales como: los objetivos y planes, pero ¿qué son los objetivos?, ¿qué son los planes?, ¿cómo se los elabora?, y ¿qué finalidad tienen?, estas interrogantes se podrán responder luego de una revisión y comprensión de la figura siguiente.

**Figura 11**  
*Objetivos y planes*



Nota. Landacay, M., 2020.

Ahora bien, luego de hacer el análisis de la ilustración, es momento de conocer un poco más sobre los objetivos.

Recordemos que establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, estos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa. Otras de las razones para establecer objetivos son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias y asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.



- Generan participación, compromiso y motivación; y al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.

Así mismo, es importante que se tenga claro que los objetivos reúnen algunas características para su formulación, tal y como indica Crece Negocios (2013):

- **Medibles:** deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: aumentar las ventas en un 15% para el mes de junio. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando estos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que, en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.
- **Claros:** los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.
- **Alcanzables:** los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que esta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.
- **Desafiantes:** deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas este se haya iniciado.
- **Realistas:** deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.



- **Coherentes:** deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

¿Les gustó el tema? ¡Verdad que es interesante! A partir de ahora con seguridad, la redacción de los objetivos será mucho mejor y ajustados a las necesidades.

Una vez analizado las características de los objetivos veamos su clasificación más común. Clasificación de los objetivos.



**Tabla 1**  
*Tipología de objetivos*

Tipología de objetivos	
Por su naturaleza	
<p>Objetivos generales: son expresiones genéricas. Es importante mencionar que, dentro de los objetivos generales, se encuentra la visión de la empresa, que es el principal objetivo general que persigue una empresa.</p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar las ventas en el año, para el año 2020.</li><li>• Generar mayores utilidades en el periodo 2020 - 2025</li><li>• Obtener una mayor rentabilidad para el año 2020</li><li>• Lograr una mayor participación en el mercado que el año anterior.</li></ul>	<p>Objetivos específicos: son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo.</p> <p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar las ventas mensuales en un 20%.</li><li>• Generar utilidades mensuales mayores a \$ 20 000 a partir del próximo año.</li><li>• Obtener una rentabilidad anual del 25%.</li><li>• Lograr una participación de mercado del 20% para el segundo semestre.</li></ul>
Por el alcance del tiempo	
<p>Objetivos de largo plazo (estratégicos): son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.</p> <p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crear una agencia del banco en la ciudad de Zamora en el periodo 2020 – 2024.</li></ul>	<p>Objetivos de corto plazo (operacionales): son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.</p> <p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar en un 25% el número de clientes durante el año 2020.</li></ul>



## Tipología de objetivos

### Por su naturaleza

Objetivos de mediano plazo (Tácticos): son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.

Ejemplo:

Construir las edificaciones para funcionamiento de la agencia entre el año 2020 – 2022.

*Nota. Landacay, M., 2020.*

Una vez identificado la tipología de objetivos, es importante tener claro las siguientes consideraciones:

- Los objetivos generales se deben establecer, siempre y cuando sirvan de referencia para establecer los objetivos específicos. Establecer solamente objetivos generales, puede generar confusión y falta de conciencia de hacia dónde realmente se quiere llegar, siempre es necesario acompañarlos con objetivos específicos.
- Es necesario establecer objetivos para la empresa, en general, para cada división o área, y para cada equipo de trabajo. Los objetivos para cada equipo se establecen en función de los objetivos de cada área, y los objetivos de cada área se formulan en función de los objetivos de la empresa.
- Los objetivos no deben ser estáticos, se debe tener la suficiente flexibilidad como para poder adaptarlos a los cambios inesperados que podrían suceder en el entorno, por ejemplo, los cambios repentinos en los gustos de los consumidores como producto de nuevas modas.
- Siempre se deben establecer prioridades, cumpliendo los objetivos en orden de importancia o urgencia.
- Y, por último, los objetivos deben ser conocidos por todos los niveles de la empresa, y siempre deben hacerse recordar permanentemente.



Para complementar este tema bastante interesante, no olvide revisar el siguiente video sobre [objetivos](#), de seguro será de ayuda. Landacay M. (2019) Hemos abarcado de manera muy interesante lo relacionado con la construcción de objetivos, ahora es momento que abordemos el desarrollo de planes para el cumplimiento de objetivos. Pero ¿cómo se define un plan? Miremos. Un plan es la descripción de los propósitos de largo y corto plazo, se espera que un plan transforme, circunstancias no óptimas de alguna área de la empresa, o que expanda su mercado.

Para que un plan se lleve a cabo se necesita un desglose de cada una de las acciones necesarias para lograr lo que el plan dispone. Por ello analicemos el siguiente video que presenta su definición y tipología de planes. Miremos: Landacay M. (2019). [¿Qué son los planes?](#).

Hasta ahora se ha indicado que la función de planeación permite definir los objetivos, pero también es importante que, en esta primera función del proceso administrativo, se elabore la misión y visión de la empresa, pero se preguntarán ¿cómo se define a la misión?, ¿cómo establecemos la visión?, ¿qué pasos debo seguir?



El siguiente video nos habla al respecto para aclarar las dudas. Veamos. [Aprende a hacer la visión, misión y valores en menos de 5 minutos -Ilustración Animada.](#)

Otros elementos que se deben definir en la planeación son las estrategias y políticas que la empresa requiere para su desarrollo, veamos en qué consisten.



### Actividad de aprendizaje recomendada

Continuemos con el aprendizaje mediante el desarrollo de la siguiente actividad.

Finalizado el análisis del tema sobre fundamentos de la planeación, apliquemos lo aprendido realizando el siguiente crucigrama:





## Semana 6

### Unidad 3. Planeación

#### 3.1. Fundamentos de la planeación

##### 3.1.3. Estrategias y políticas

Las estrategias son el conjunto de acciones que se generan en las organizaciones para el desarrollo de metas y cumplimiento de objetivos. Las estrategias están alineadas a cada una de las áreas de funcionamiento de la empresa, por ejemplo: estrategias de marketing, estrategias de ventas, estrategias financieras, etc. Por otra parte, las estrategias también pueden ser definidas de manera general para toda la organización. Estas estrategias pueden ser:



**Figura 12**

*Tipos de estrategias*



Nota. Landacay, M., 2020..

Las estrategias corporativas, especifican en cuáles negocios, la empresa ingresa o desearía ingresar, definiendo que haría en los mismos. Pueden ser de tres tipos:

- **Crecimiento**, se presenta cuando la empresa desea expandir el mercado a través de sus negocios actuales o nuevos negocios.
- **Estabilidad**, se da cuando la empresa continúa desarrollando lo que comúnmente hace.
- **Renovación**, se genera cuando la empresa corrige desviaciones de desempeño.

Por otra parte, las estrategias competitivas, son estrategias para ver de qué forma la empresa va a competir en sus negocios. Estas pueden ser de tres tipos:

- **Liderazgo en costos**, cuando la empresa compite a costos más bajos que las otras empresas que ofrecen los mismos productos o servicios.

- **Diferenciación**, cuando la empresa ofrece productos o servicios únicos en la industria, es decir, con características que la competencia no posee.
- **Enfoque**, cuando la empresa ofrece productos o servicios para un segmento.

A continuación, terminemos el apartado con una revisión breve sobre las políticas empresariales.

A las políticas se las puede definir como las orientaciones o directrices que se dan en las organizaciones y que deben ser socializadas a toda la empresa, así como entendida y cumplida por todos los miembros de la organización.

Estas políticas pueden ser las normas que cada una de las áreas de la organización tienen y cumplen. Las políticas son definidas por los altos directivos de las empresas.

Algunos ejemplos pueden ser:

- Uso adecuado del uniforme institucional.
- Horario de trabajo.
- Uso adecuado de las instalaciones de la organización.
- Beneficios económicos y no económicos propios de la empresa.
- Reglamento de escalafón y sueldo.

### 3.1.4. Matriz FODA

Para finalizar las temáticas de esta primera función del proceso administrativo, revisemos lo concerniente a análisis FODA, el cual se lo puede definir como una herramienta estratégica para conocer la situación presente de una empresa. Esta herramienta analiza el ambiente interno y externo de la organización, a través de factores fuertes y débiles, así como factores positivos y negativos. En conclusión, da una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa actual y consta de los siguientes elementos:

- Fortalezas.





- Oportunidades.
- Debilidades.
- Amenazas.

Las fortalezas y debilidades son identificadas al interior de la empresa, en tanto que las oportunidades y amenazas se presentan en el ámbito externo de la organización. Pero sabemos en ¿qué consiste cada uno de estos elementos?, revisemos la siguiente infografía y demos respuesta a la interrogante:

### [Análisis FODA](#)



Finalmente, les invito a revisar el siguiente video que ayuda a profundizar el tema de análisis FODA para una mayor comprensión. [Qué es y cómo se hace un Análisis FODA - Planeación Estratégica - DOFA -SWOT.](#)

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



### Semana 7

## Unidad 3. Planeación

### 3.2. Proceso de toma de decisiones

Estimado estudiante, el hecho de que se esté formando como economista, licenciado en turismo, que estudie en la UTPL, modalidad abierta y a distancia y, combine trabajo-estudio, no es simple casualidad, es el resultado de una decisión; en efecto usted habrá seleccionado entre dos o más alternativas, como parte del proceso de toma de decisiones.

Entonces partamos con una breve definición de la toma de decisiones. En este sentido, Munch (2010), indica que la toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo. Por lo tanto, una decisión es la elección entre dos o más alternativas.

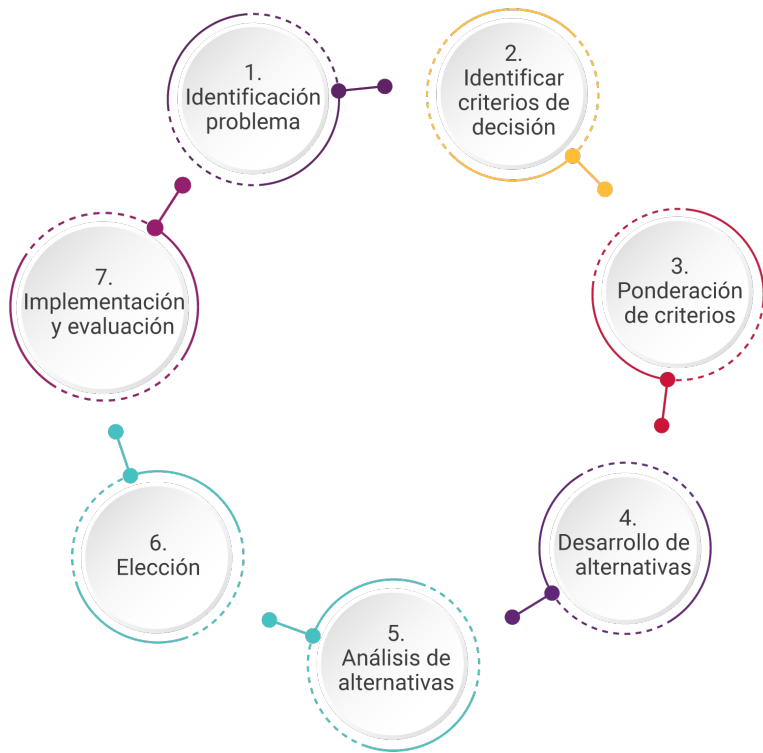


Ahora se preguntarán, ¿cómo en las empresas se toman decisiones?, ¿cómo toma decisiones el gerente? La siguiente temática les ayudará a dar respuesta a las interrogantes.

**3.2.1. ¿Cómo toman las decisiones los gerentes?**

Bien, una vez que se ha definido la decisión, veamos cómo los gerentes toman la decisión. Para ello requieren un conjunto de pasos interrelacionados y secuenciales, tal y como muestra la figura siguiente:

**Figura 13**  
*Pasos para la toma de decisiones*



Elaboración: Landacay M. (2020)

Nota. Landacay, M., 2020.



Con este antecedente se dice entonces que la toma de decisiones es un proceso de siete etapas que comienza por identificar el problema, terminando con la implementación y evaluación.

Pero, que se hace en cada una de las etapas, veamos la tabla siguiente:

**Tabla 2**  
*Etapas del proceso de toma de decisiones*

N.º	Etapas del proceso de toma de decisiones	Descripción
1	Identificación del problema	Se identifica una discrepancia entre la condición existente y la deseada, el problema es un problema cuando el gerente toma conciencia de él, por lo tanto, el gerente debe tener autoridad, información y recursos necesarios para resolver el problema.
2	Identificar criterios de decisión	Los criterios de decisión son los factores importantes para resolver un problema como costos, riesgos y resultados.
3	Ponderación de criterios	Ponderar cada uno, los ordena según su importancia en el proceso de toma de decisiones, ya que no siempre los criterios de decisión tienen la misma importancia.
4	Desarrollo de alternativas	Se enlista las posibles alternativas que ayuden a resolver el problema.
5	Análisis de alternativas	Se valora y evalúa las fortalezas y debilidades de cada una de las alternativas. La evaluación de cada alternativa se basa en su capacidad de resolver los puntos identificados en las etapas 2 y 3.
6	Elección	Se selecciona la alternativa con el peso total más elevado y que llevará a resolver el problema.
7	Implementación y evaluación	Se desarrolla la alternativa elegida, se comunica la decisión para lograr el compromiso de quienes deben llevarla a cabo. Finalmente, se evalúa la misma.

Nota. Landacay, M., 2020.

Hasta ahora se ha indicado cómo se debe desarrollar la toma de decisiones, a través de las siete etapas. ¿Pero existen tipos de decisiones? Revisemos que se dice al respecto.



### 3.2.2. Tipos de decisiones

Una vez analizado el proceso de toma de decisiones y cómo los gerentes las toman, es necesario conocer los diferentes tipos, así como las condiciones para tomarlas, si bien anteriormente se indicó que dependen de las circunstancias, aquí reafirmamos este lineamiento, ya que existen dos tipos de decisiones dependiendo de la naturaleza del problema.

- Programadas.
- No programadas.

En las primeras, el problema es conocido y se cuenta con información; por lo tanto, el problema es estructurado y en este caso las decisiones serán programadas, ya que las decisiones son repetitivas y se pueden manejar con un método de rutina.

En tanto, que las no programadas se presentan cuando los problemas son nuevos y poco conocidos o comunes, por consiguiente, su información es ambigua e incompleta y en este caso las decisiones son únicas, no recurrentes y formuladas a la medida.

Bajo estas consideraciones, en el mundo empresarial, las decisiones no se presentan totalmente alineadas a un solo tipo de decisiones, sino por lo general se ubican en un punto intermedio de los dos tipos de decisiones.

Con ello el gerente podrá tomar decisiones bajo tres condiciones:

1. **Certidumbre:** situación en la que un gerente puede tomar decisiones precisas y acertadas, ya que conoce el resultado de la alternativa.
2. **Riesgo:** situación en la que el gerente puede prever los resultados que ocurrirán al elegir alternativas concretas, a través de la probabilidad, la información con la que cuenta es basada en la experiencia personal, datos históricos.
3. **Incertidumbre:** la información limitada impide la estimación de los resultados para las alternativas del problema, y tal vez obligue a los gerentes a depender de la intuición, las corazonadas y el “instinto”.

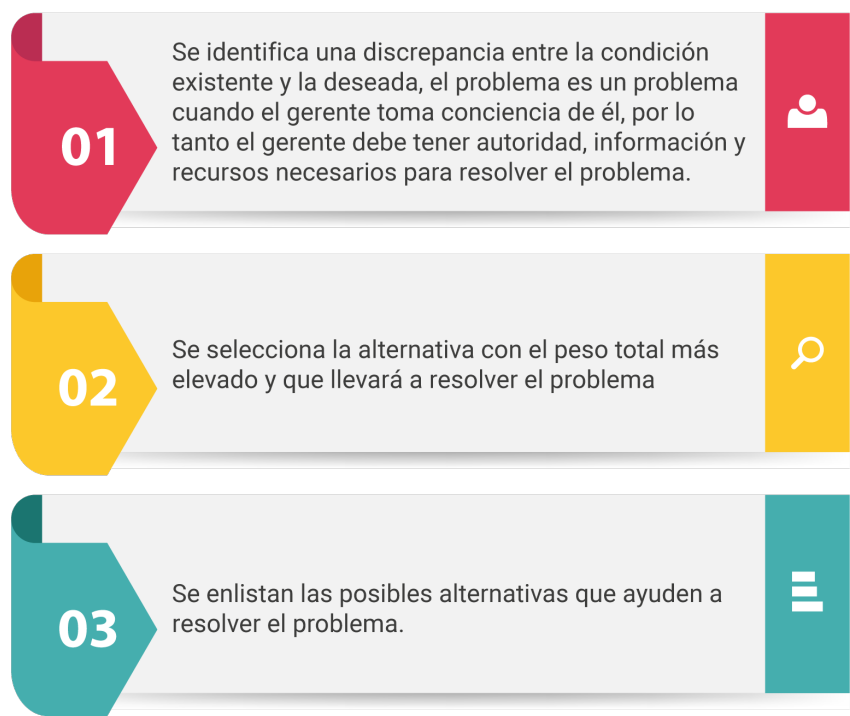


Luego de analizada la temática a profundidad, es momento de asumir su rol como gerente, para ello le invito a analizar los ejemplos siguientes y determinar en qué condiciones se tomará la decisión, conforme los datos que indica cada caso:

¿Cómo les fue con la lectura?, ¿pudieron comprender los temas analizados?, seguro que sí. Entonces les invito ahora a revisar las siguientes actividades.

Finalizado el análisis del proceso de toma de decisiones, es momento de poner en práctica lo aprendido, para ello les invito a revisar los links siguientes en los cuales podrán realizar un mapa mental que aborde cada uno de los temas planteados anteriormente.

**Figura 14**  
*Análisis del proceso de toma de decisiones*



Nota. Landacay, M., 2020.





## Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, ahora que se ha finalizado el análisis de la unidad 3, es momento de autoevaluar su aprendizaje, para ello sírvase contestar las interrogantes planteadas, sus resultados constituyen un medidor del autoaprendizaje de la asignatura; de surgir discrepancias, vuelva a repasar las cuestiones correspondientes para reforzar sus conocimientos y, de ser necesario contacte a su tutor.



### Autoevaluación 3

1. (    ) Los planes son documentos que describen como cumplir los objetivos.
2. (    ) La función del proceso administrativo en el cual se define los objetivos de la empresa se llama planeación.
3. (    ) Se dice que los objetivos son claros porque deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo.
4. (    ) Incrementar las ventas mensuales en un 10%, es ejemplo de un objetivo general.
5. (    ) Cuando la empresa ofrece productos o servicios para un segmento determinado, se dice que aplica la estrategia de diferenciación.
6. (    ) Los planes por su especificidad son de corto y largo plazo.
7. (    ) Si se realiza un análisis FODA para la UTPL, el liderazgo en educación a distancia se considera una debilidad.
8. (    ) La decisión se define como la elección entre dos o más alternativas.



9. (    ) Situación en la que el gerente puede prever los resultados que ocurrirán al elegir alternativas concretas, se conoce como incertidumbre.
10. (    ) Identificar el problema es una de las etapas del proceso de toma de decisiones.

[Ir al solucionario](#)



## Resultado de aprendizaje 1 a 3:

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

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 8

### Actividades finales del bimestre

Estimado estudiante:

Hemos concluido con el estudio de los contenidos planificados en este bimestre. Ahora es momento de reforzar lo aprendido y prepararse para la evaluación presencial, por lo tanto, les recomiendo revisar los recursos de aprendizaje y las actividades desarrolladas en el transcurso del bimestre.







## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 3:

Aplica las funciones del proceso administrativo en organizaciones reales.

Por medio de este resultado aplicará las funciones del proceso administrativo en organizaciones reales, a través de operaciones típicas, a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa.

#### 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. Función de organización

### 4.1. Diseño de estructura organizacional

Según Robbins y Coulter (2018), organizar se define como el proceso de configuración y estructuración del trabajo para alcanzar las metas organizacionales. Es un paso clave en el que los gerentes diseñan la **estructura organizacional**, que se refiere a la disposición formal de los puestos de trabajo en la organización y cuya representación gráfica es el **organigrama**. Al crear o ajustar esta estructura, los gerentes implementan el **diseño organizacional**, facilitando así una distribución eficiente de responsabilidades y recursos.



#### 4.1.1. Organización formal e informal

Antes de involucrarnos en el estudio de la estructura organizacional, empecemos por indagar: ¿qué es la función de organización? Como parte del proceso administrativo, revisemos las definiciones presentadas por algunos autores al respecto:

Para Fayol (1972), define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas, a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa.

En tanto que para Wullian Mendoza (s/f), la define como la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella, el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas.

Es importante tener presente que en la estructura organizacional se presentan organizaciones formales e informales, como se puede ver en la ilustración siguiente. Una organización formal se da a través de una estructura formalmente organizada, mientras que la organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se relacionan entre sí.



**Figura 15**  
*Organizaciones formales e informales*



Nota. Landacay, M., 2020.

Ahora bien, una vez que hemos revisado y comprendido el objeto de la función de organización, podemos detenernos en el estudio de **la estructura organizacional** y dentro de ella en sus componentes claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización, para lo que los invito a revisar la tabla siguiente, la misma que presenta las características principales de cada uno de ellos.

**Tabla 3**  
*Elemento de la estructura organizacional*

Elemento de la estructura organizacional	Descripción
Autoridad	Derecho inherente al cargo, faculta a quien tiene el cargo para decir a sus subordinados lo que deben hacer.
Responsabilidad	Obligación de desempeñar cualquier obligación asignada.
Unidad de mando	Principio administrativo, en el cual cada empleado debe reportar únicamente a un gerente.
Tramo de control	Cantidad de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia.
Centralización	Grado en que la toma decisiones se concentra en los niveles más altos de la organización.
Descentralización	Grado en que los empleados de nivel inferior hacen aportaciones para la toma de decisiones o son los responsables de tomarlas.

*Nota.* Adaptado de Administración, por Robbins, S. P. y Coulter, M., 2018, México: Pearson Educación.



Con la finalidad de profundizar en el tema, les invito a revisar cada uno de los elementos de la estructura organizacional y realizar un mapa conceptual.

*Nota.* Conteste la actividad en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

Sin embargo, antes de hacerlo, pasemos a analizar, ¿cuál es la estructura organizacional que mejor se acopla a los diferentes tipos de empresas? Mecanicista u orgánica.

Veamos. La organización mecanicista (o burocracia) se caracterizan por una combinación de los elementos de la estructura organizacional. En esta, cada persona es controlada por la autoridad formal, presentando una alta



especialización, mayor formalización y centralización. En tanto que la organización orgánica, es una estructura adaptativa y flexible, en ella existe descentralización, baja formalización.

Recordemos que cada organización es diferente, existe una serie de variables que afectan al diseño de la estructura tales como: el entorno de la empresa, la estrategia y los objetivos, la tecnología que utiliza, la actividad principal que desarrolla, el tamaño de la empresa o las personas que la integran.

Con estos antecedentes, señalemos las diferencias de estas estructuras; así como sus principales factores de contingencia (estrategia y estructura, tamaño, tecnología e incertidumbre ambiental).

#### **4.1.2. Diseño organizacional**

Cuando las empresas diseñan una estructura, comúnmente eligen una mecanicista, que puede ser una de las siguientes, tradicionales o contemporáneas.



**Tabla 4**  
*Diseño de estructura organizacional*

Tipo de estructura	Características
Estructura simple	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poca departamentalización.</li><li>• Amplios tramos de control.</li><li>• Autoridad centralizada.</li></ul>
Estructura funcional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agrupa especialidades.</li><li>• Departamentalización funcional.</li></ul>
Estructura divisional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Divisiones independientes o semiautónomos.</li></ul>
Estructura de equipos	<ul style="list-style-type: none"><li>• La totalidad de la organización está constituida por equipos de trabajo.</li></ul>
Estructura matricial y de proyectos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asigna especialistas, de los diferentes departamentos para trabajar en uno o varios proyectos.</li></ul>
Organización sin límites	<ul style="list-style-type: none"><li>• Su diseño no está determinado, ya que no impone una estructura predefinida.</li></ul>
Trabajo a distancia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los empleados trabajan desde casa. Teletrabajo</li></ul>

*Nota.* Adaptado de Administración, por Robbins, S. P. y Coulter, M., 2018, México: Pearson Educación

Una vez concluido el presente tema, los invito para que participen de la siguiente actividad.





## Actividad de aprendizaje recomendada

Es momento de reforzar sus conocimientos a través del desarrollo de la siguiente actividad.

Una vez finalizada la temática de diseño de la estructura organizacional, es momento de poner en práctica lo aprendido. Para ello, les invito a revisar los links siguientes, en los cuales podrán realizar un mapa conceptual que aborde cada uno de los temas planteados anteriormente.

- [Canva](#).
- [Lucidchart](#).

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



## Semana 10

### Unidad 4. Función de organización

#### 4.2. Creación y administración de equipo

##### 4.2.1. Grupos y desarrollo de grupos

A continuación, familiaricemos con la definición de grupo y las diferentes etapas de desarrollo: tormenta, normalización, desempeño, y terminación. De manera adicional, revisemos las definiciones que algunos autores mencionan sobre el grupo.

El psicólogo social John Turner (2005) indica que los grupos se perciben así mismos como “nosotros”, en contraste con “ellos”. Los grupos pueden existir por diversas razones: para satisfacer una necesidad de pertenencia, para proporcionar información, para suministrar las recompensas, para lograr metas.



Por otra parte, Rosalinda Gámez (2007), indica que los grupos son dos o más personas que interactúan, son independientes y se han unido para alcanzar objetivos particulares.

En Wikipedia (2013), se define al grupo como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos.

Según Shaw (s/f), experto en dinámica de grupo, sostiene que todos los grupos tienen unas cosas en común: sus miembros interactúan. Por consiguiente, define un grupo como dos o más personas que se influyen entre sí.

Luego de ello, es necesario continuar con el estudio, a través de la siguiente temática.

#### 4.2.2. Conversión de los grupos en equipos eficaces



A partir de estas conceptualizaciones de grupo, realicemos un resumen y abordemos cada una de las etapas de desarrollo de grupo, de manera que se pueda conocer cada una de sus características.

Nota. Conteste la actividad en su cuaderno de apuntes o en un documento de Word.

En los temas anteriores hemos analizado los aspectos básicos de un grupo de trabajo; sin embargo, lo ideal es convertirlos en equipos de trabajo.

Casi todos estamos familiarizados con los equipos, especialmente si hemos participado o presenciado eventos deportivos organizados. Sin embargo, los **equipos de trabajo** se diferencian de los **grupos de trabajo** por sus características. Los grupos de trabajo interactúan para compartir información y tomar decisiones que mejoran el desempeño individual, sin requerir esfuerzos colectivos. En contraste, los equipos de trabajo colaboran





intensamente para alcanzar una meta común, aprovechando su sinergia positiva, habilidades complementarias y responsabilidad individual y mutua, lo que fortalece su rendimiento conjunto.



¿Cómo lo podemos hacer?, para ello primero entendamos ¿qué es un equipo?, ¿cuáles son los tipos que existen?, y ¿cómo podemos apoyar su formación?

Pero antes de continuar con el estudio del tema, le invito a revisar en la lectura del siguiente párrafo lo que Wikipedia (2013), indica al respecto.

Trabajar en equipo, es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva, porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas. En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales. La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

A pesar de los desafíos que implica gestionar equipos globales, los gerentes pueden crear un entorno que promueva la eficiencia y eficacia del grupo. Es crucial desarrollar habilidades de comunicación, fundamentales para el desempeño del equipo. Asimismo, deben considerar las diferencias culturales



al seleccionar el tipo de equipo adecuado. Por ejemplo, los equipos autoadministrados no suelen ser efectivos en México debido a su baja tolerancia a la incertidumbre y el respeto jerárquico. Finalmente, es esencial que tanto gerentes como miembros del equipo sean sensibles a las diferencias individuales y culturales.



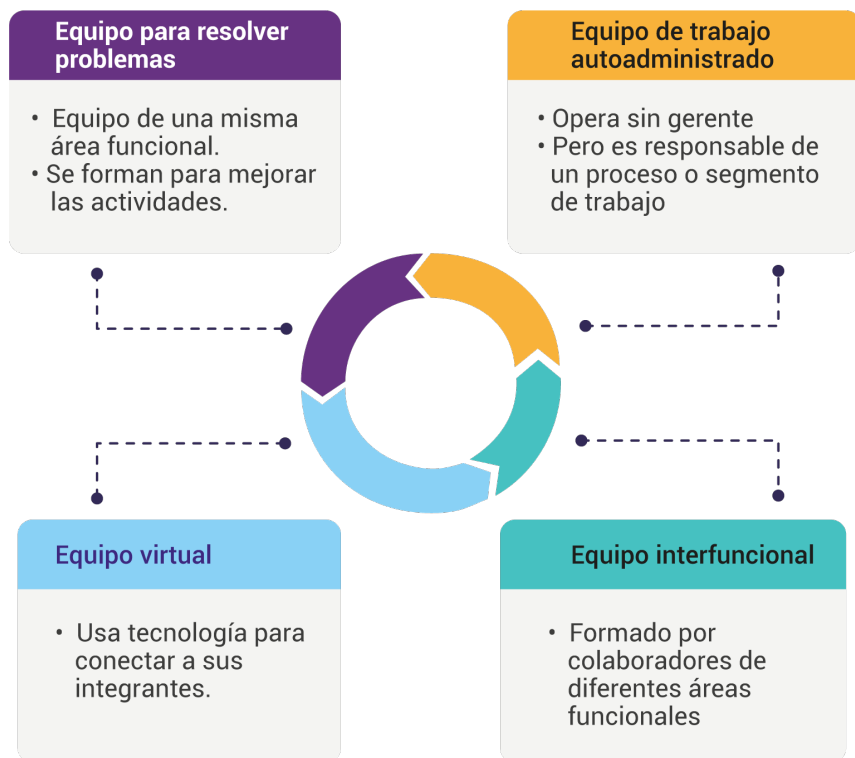
¿Le pareció importante lo leído? ¿Logró identificar las diferencias entre grupos y equipo? Seguramente que sí.  
Vamos avanzando.

Los equipos pueden desempeñar diversas funciones, como el diseño de productos, la prestación de servicios, la negociación de acuerdos, la coordinación de proyectos, la consultoría y la toma de decisiones estratégicas. A continuación: los cuatro tipos de equipos de trabajo más comunes:



**Figura 16**

*Tipos de equipos*



*Nota.* Adaptado de Administración (p. 245) [Ilustración], por Robbins, S.P. y Coulter, M., 2018, México: Pearson Educación, CC BY 4.0.

¿Qué les pareció el estudio de grupos y equipos de trabajo?, ¿resultó interesante?, ¿consideran que su aplicación es factible en la práctica?

A mi criterio lo analizado se puede identificar en las empresas, sean estas grandes o pequeñas, incluso en las con o sin fines de lucro.

Pero para despejar la inquietud, pasemos a realizar la siguiente actividad que permitirá responder las inquietudes antes planteadas.





## Actividad de aprendizaje recomendada



Estimado estudiante, ahora que se ha finalizado el análisis de la unidad 4, es momento de autoevaluar su aprendizaje, para ello sírvase contestar las interrogantes planteadas, sus resultados constituyen un medidor del autoaprendizaje de la asignatura; de surgir discrepancias, vuelva a repasar las cuestiones correspondientes para reforzar sus conocimientos y, de ser necesario contacte a su tutor.



### Autoevaluación 4

A. Seleccione la opción correcta.

1. Cuando se habla sobre la distribución formal de los puestos de una organización, se refiere a:
  - a. Organizar.
  - b. Estructura organizacional.
  - c. Diseño organizacional.
2. Uno de los propósitos de la función de organizar es:
  - a. Definir los objetivos organizacionales.
  - b. Dirigir acciones con el personal.
  - c. Establecer líneas formales de autoridad.
3. Cuando las necesidades de los clientes pueden ser solucionadas por especialistas, nos referimos a una departamentalización:
  - a. Por productos.
  - b. Por zona geográfica.
  - c. Por clientes.

4. Los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga, se conoce como:
- a. Autoridad.
  - b. Responsabilidad.
  - c. Cadena de mando.
5. Las organizaciones mecanicistas se caracterizan por:
- a. Poca formalización.
  - b. Tramos de control limitados.
  - c. Grandes tramos de control.
6. Cuando una organización tiene un alto nivel de especialización, se dice que es una organización de tipo:
- a. Orgánica.
  - b. Mecanicista.
  - c. Orgánica y mecanicista.
7. La estructura organizacional en ciertas empresas considera algunos de los siguientes elementos:
- a. Especialización del trabajo, formalización, tramo de control.
  - b. Misión, visión, objetivos, metas.
  - c. Toma de decisiones, acciones, metas.
8. Si AVI producciones tiene integrantes que trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan su sinergia positiva y poseen habilidades complementarias, se puede decir que han formado un:
- a. Equipo de trabajo.
  - b. Grupo informal.
  - c. Grupo formal.



9.Cuál de las siguientes alternativas corresponde a las características de la organización mecanicista.

- a. Alta especialización, departamentalización rígida, clara cadena de mando, gran formalización.
- b. Libre flujo de información, descentralización, poca formación.
- c. Duración, frecuencia, grado de adiestramiento.

10. En algunas organizaciones, en cuanto a los grupos informales, se caracterizan porque:

- a. Son grupos de trabajo definidos por la estructura de la organización.
- b. Se forman de manera independiente para satisfacer las necesidades sociales de sus miembros.
- c. Los objetivos de la organización definen el comportamiento apropiado del grupo.

[Ir al solucionario](#)





## Unidad 5. Función de dirección



*Nota:* Adaptado de "La dirección de personas, ¿qué debemos tener en cuenta?" por M. A. Riesgo, 2012, Miguel Ángel Riesgo [miguelangelriesgo](http://miguelangelriesgo.com)

### 5.1. Administración de la comunicación

Es crucial comprender la importancia de la comunicación en una organización, ya que los problemas en este ámbito afectan directamente el desempeño gerencial. Una comunicación clara y efectiva entre gerentes y empleados facilita la coordinación, la toma de decisiones y el logro de objetivos organizacionales. Por el contrario, las fallas en la comunicación pueden generar malentendidos, reducir la motivación y afectar negativamente la productividad, evidenciando que una gestión exitosa depende en gran medida de la habilidad para transmitir información de manera precisa y oportuna.



### 5.1.1. Naturaleza y función de la comunicación

Empecemos respondiendo a estas interrogantes. ¿Qué entiende por comunicación?, ¿cuál es el rol de la comunicación?; de seguro su respuesta no se aparta de lo que algunos autores mencionan al respecto. Por ello, es interesante que revisemos las definiciones siguientes.

Para Idalberto Chiavenato (2006), la comunicación es el “intercambio de información entre personas, significa volver común un mensaje o una información y constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”.

Por otra parte, para Much (2010), la comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información.

Según Robbins y Coulter (2018), la comunicación se define como la transferencia y comprensión de significados. Este proceso va más allá de transmitir información, ya que la comunicación no se concreta si el mensaje no es recibido ni comprendido. Un orador que no es escuchado o un escritor cuyas palabras no son leídas, no logra comunicarse de forma efectiva. Por ello, la verdadera comunicación se basa en la interacción exitosa entre emisor y receptor, asegurando que el mensaje llegue de manera clara y significativa.

La capacidad de comunicarse de manera efectiva es una habilidad esencial para cualquier gerente que aspire a ser eficaz. Cada acción del gerente transmite un mensaje, por lo que es imposible no comunicarse. La toma de decisiones depende de la información, la cual debe ser recibida y transmitida adecuadamente. Una vez tomada una decisión, su comunicación es indispensable para su implementación. Las ideas más innovadoras, las sugerencias creativas o los planes más eficientes no pueden materializarse sin una comunicación clara y precisa que garantice su comprensión y ejecución.





La buena comunicación no se basa en la aceptación del mensaje, sino en su comprensión clara. Muchas veces, se asume que la falta de acuerdo indica falta de entendimiento, pero una persona puede entender el mensaje y no estar de acuerdo con él. La comunicación efectiva implica claridad y comprensión mutua, no necesariamente consenso.

Finalmente, la comunicación interpersonal es la transferencia de información entre dos o más personas con la finalidad de cumplir un objetivo. En tanto que la comunicación organizacional es la que se presenta en las empresas y se comparte información entre ellas y la sociedad. Estos dos tipos de comunicación son importantes para los gerentes.

Ahora, luego de conocer algunas definiciones de comunicación, analice la información y sintetice a continuación.

La comunicación tiene algunas funciones:



**Control:** inspecciona el comportamiento de los miembros.

**Motivación:** aclarar a los empleados cómo deben realizar su trabajo.

**Expresión emocional:** comparten sus sentimientos, frustraciones y la satisfacción de necesidades sociales.

**Información:** es la información necesaria para realizar el trabajo de las organizaciones.

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

La comunicación interpersonal es la transferencia de información entre dos o más personas con la finalidad de cumplir un objetivo.

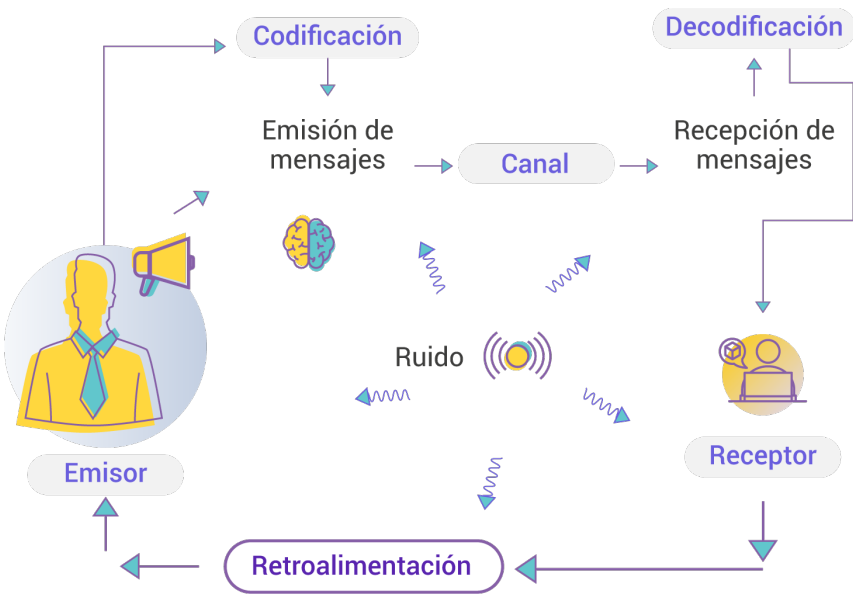
Antes de que se produzca la comunicación, debe **definirse** un propósito expresado en un **mensaje**. Este mensaje se envía de un **emisor** a un **receptor**, convirtiéndose en símbolos (**codificación**) que se transmiten a través de un **canal**. El receptor **decodifica** el mensaje, logrando la transmisión de



significados. Este proceso puede ser afectado por el “ruido”, que son interferencias que dificultan la transmisión, recepción o retroalimentación del mensaje.

En la siguiente figura se ilustra el proceso de comunicación, con los elementos antes mencionados. Lo invito a revisarlo detenidamente.

**Figura 17**  
*Proceso de comunicación*



*Nota.* Adaptado de *El Proceso de Comunicación. Concepto [Imagen]*, por Esther, 2009, [tiemposmodernos](#), CC BY 4.0.



Una vez analizado la figura anterior, tengamos presente lo referente a cada uno de los elementos del proceso de comunicación interpersonal, así como los métodos para comunicarse.



Pero ¿cómo se transmite la comunicación? Esta se puede hacer a través de:

1. **Comunicación no verbal**, comunicación transmitida sin palabras. Entre estas diversas formas de comunicación no verbal, las más conocidas son el lenguaje corporal y la entonación verbal.
2. **Lenguaje corporal**, gestos, configuración facial y otros movimientos del cuerpo que transmiten un significado.
3. **Entonación verbal**, énfasis dado a las palabras o frases, que transmiten significado.

Sin embargo ¿es fácil comunicar?, muchas de las veces no. Por ello, los gerentes, en todo su quehacer diario, enfrentan barreras que de una u otra manera interfieren en el proceso de la comunicación como:

1. **Filtrado**: manipulación deliberada de la información para que parezca más favorable al receptor.
2. **Emociones**: la manera en que un receptor se siente al recibir un mensaje influye en su manera de interpretarlo.
3. **Sobrecarga de información**: la información con que contamos para trabajar excede nuestra capacidad de procesamiento.
4. **Defensa**: cuando las personas sienten que están siendo amenazadas, toman una actitud defensiva.
5. **Lenguaje**: la palabra tiene distintos significados para distintas personas.
6. **Cultura nacional**: las diferencias culturales pueden afectar la manera en que un gerente decide comunicarse y estas diferencias pueden ser una barrera para la comunicación eficaz si no se reconocen ni se toman en cuenta.

Como toda barrera puede ser vencida, las de la comunicación también se puede hacer a través de la retroalimentación, simplificando el lenguaje, escuchando efectivamente, limitando las emociones, etc.

¿Cómo le pareció la lectura? Interesante, verdad. Ahora lo invito a continuar el estudio con el siguiente tema.



### 5.1.3. Comunicación organizacional efectiva

Permite la transmisión clara y oportuna de información, lo que facilita la coordinación de actividades, la toma de decisiones y la colaboración entre los miembros de la organización. En esta temática se aborda lo relacionado con la comunicación organizacional, considerando la comunicación formal e informal, así como los flujos de comunicación que se pueden dar.

- **Comunicación formal:** comunicación que sigue la cadena oficial de mando o que alguien requiera para realizar un trabajo.
- **Comunicación informal:** comunicación que no está definida por la jerarquía estructural de la organización.

Pero ¿cómo se puede dar la comunicación en la empresa?, muy sencillo, a través de diferentes flujos:

- **Comunicación hacia abajo (descendente):** comunicación que fluye hacia abajo debajo de un gerente a los empleados.
- **Comunicación hacia arriba (ascendente):** comunicación que fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes.
- **Comunicación lateral:** comunicación que se lleva a cabo entre empleados que están en el mismo nivel organizacional.
- **Comunicación diagonal (transversal):** comunicación que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales.

¿Le parecieron interesantes los temas analizados? ¡Seguro que sí! Entonces con esta comprensión pasemos a analizar el siguiente tema.

### 5.1.4. Problemas de la comunicación en las organizaciones actuales

Conoce ¿cómo se maneja la comunicación en las organizaciones en la actualidad?, ¿sabe cómo funciona la comunicación con el uso de la tecnología? Bueno, si aún no lo sabe, ahora es momento de conocer.



Entre los principales problemas de la comunicación en las organizaciones actuales podemos mencionar:

- **Falta de claridad:** Mensajes confusos o ambiguos generan malentendidos.
- **Ruido y barreras:** Interferencias físicas, emocionales o culturales que dificultan la comprensión.
- **Uso inadecuado de canales:** Elegir medios incorrectos para el tipo de mensaje.
- **Falta de retroalimentación:** Ausencia de respuesta o confirmación de comprensión.
- **Comunicación vertical deficiente:** Falta de flujo adecuado entre niveles jerárquicos.
- **Sobrecarga de información:** Exceso de mensajes que saturan a los empleados.
- **Falta de habilidades comunicativas:** Deficiencias en la escucha activa o la empatía.
- **Resistencia al cambio:** La falta de adaptación puede crear brechas significativas entre empleados y departamentos.

La comunicación ética en las organizaciones es fundamental para construir un ambiente de confianza y respeto tanto dentro como fuera de la empresa.

La comunicación ética promueve la transparencia y la responsabilidad, lo que fortalece las relaciones laborales y mejora la marca corporativa. Además, asegura que las decisiones y acciones de la organización se alineen con valores morales y principios éticos, evitando prácticas engañosas o perjudiciales. Esto no solo atrae a clientes y empleados comprometidos, sino que también contribuye al éxito sostenible y a largo plazo de la empresa.

En la actualidad, es especialmente importante que los esfuerzos de comunicación de una empresa sean éticos, incluyendo toda la información relevante, siendo veraz en todos los sentidos y sin encubrir ningún engaño para atraer clientes. La falta de ética en la comunicación tiende a distorsionar la verdad o manipular al público.



Estoy segura de que, a partir de la revisión de estos temas, estarán en capacidad de identificar en cada una de las empresas el proceso de comunicación, así como métodos aplicados y los problemas que comúnmente se presentan.



### Actividad de aprendizaje recomendada

Para finalizar esta unidad, realicemos la siguiente actividad.

Finalizado el análisis del tema sobre administración de la comunicación, apliquemos lo aprendido realizando el siguiente crucigrama:

[Administración de la Comunicación](#)

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



### Semana 12

## Unidad 5. Función de dirección

### 5.2. Motivar a los empleados

#### 5.2.1. ¿Qué es la motivación?

Iniciemos con la definición que Munch (2010) da a la motivación: “Es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que es la más compleja, pues por medio de esta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano”.

Ahora veamos qué nos dice Stephen, P. y Decenzo D. (2018): “Procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta”.



Según Robbins y Coulter (2018), la motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta. Esta definición incluye tres elementos clave: energía, dirección y persistencia.

- **Energía:** Se refiere a la intensidad del esfuerzo que una persona está dispuesta a invertir. Una alta energía implica un mayor esfuerzo y dedicación hacia la tarea.
- **Dirección:** Indica hacia dónde se dirige el esfuerzo. No basta con tener energía; esta debe estar orientada hacia metas específicas y relevantes para ser efectiva.
- **Persistencia:** Es la capacidad de mantener el esfuerzo a lo largo del tiempo, incluso frente a obstáculos y desafíos. La persistencia asegura que el esfuerzo no decaiga hasta que se alcance la meta.

Una vez aprendida la definición de motivación, es importante que revisemos algunas teorías que se han generado a partir de esta herramienta indispensable para mejorar el desempeño en las organizaciones. Por ello, lo invito a analizar el siguiente tema.

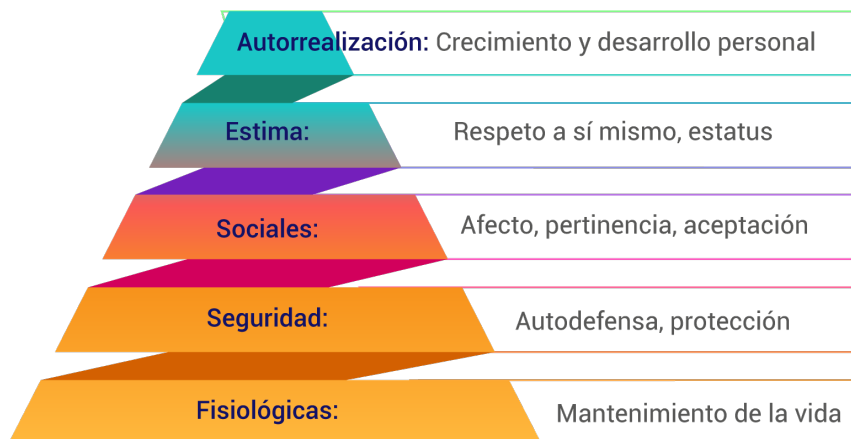
### 5.2.2. Teorías de la motivación

#### a. Jerarquía de las necesidades de Maslow



**Figura 18**

*Jerarquía de las necesidades de Maslow*



*Nota.* Tomado de Administración (p. 342) [Ilustración], por Robbins, S.P. y Coulter, M., 2018, México: Pearson Educación, CC BY 4.0.

## b. Teoría X y de McGregor

La primera supone que el hombre huye del trabajo y de la responsabilidad, por lo que hay que organizar su trabajo y controlarlo tenazmente. Mientras que la teoría “Y” supone que el hombre tiene motivaciones y necesidades que satisfacer, por lo que conviene conocer la motivación humana para obtener más eficiencia en el trabajo.

## c. Teoría de los factores de Herzberg

Se caracteriza por dos tipos de necesidades diferentes que afectan de manera distinta al comportamiento humano; estas son: factores motivadores y de higiene. Los primeros se relacionan con los factores intrínsecos relacionados con el trabajo, y los segundos a los factores extrínsecos que provocan insatisfacción laboral.

## d. Teoría de las tres necesidades de McClelland





Sostiene que existen tres necesidades adquiridas que son factores motivacionales importantes para el desarrollo del trabajo: poder, logro y afiliación.

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



### Semana 13

## Unidad 5. Función de dirección

### 5.3. Ser un líder eficaz

#### 5.3.1. ¿Quiénes son los gerentes y qué es el liderazgo?

Se han preguntado alguna vez: ¿quiénes son líderes y qué es el liderazgo?

Iniciemos estos temas, en primer lugar, definiendo el liderazgo, para lo cual se señala que Munch (2010) dice que el liderazgo es la “capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión”, por otra parte, Hellriegel (2010) indica que el liderazgo es “la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten”.

Por lo tanto, el liderazgo es la capacidad que tenemos los seres humanos para conducir a un grupo de personas hacia objetivos y metas comunes. Pero, ¿existe o no diferencia entre gerente y líder? Por ello, lo invito a responder los siguientes cuestionamientos: ¿Todo gerente es líder?, ¿puede un líder llegar a ser gerente?

No necesariamente todo gerente es líder, sin embargo, comúnmente se dice que el líder nace con ciertas características de inspiración hacia los demás, que muchas veces no todo gerente las posee, sin embargo, cada persona puede ser líder para guiar el camino de un grupo de personas y puede llegar a ser gerente, ya que es un cargo dentro de la estructura organizacional que toda persona puede ostentarlo al cumplir los requerimientos y perfil de la empresa.



¿Pudo responder las interrogantes? De seguro que sí. Entonces es momento de continuar el estudio del tema a través de algunas teorías importantes para ejercer el liderazgo.

### 5.3.2. Teorías del liderazgo

Continuemos con el estudio de las primeras teorías: rasgos del liderazgo y conductas del liderazgo; y, las teorías de contingencia del liderazgo: *modelo de Fiedler*, *teoría del liderazgo situacional* y *modelo del camino hacia la meta*.

- **Rasgos del liderazgo:** en un líder se pueden identificar ocho rasgos: dinamismo, deseo de dirigir, honestidad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimiento, extroversión y propensión a la culpa.
- **Conductas del liderazgo:** conductas que distinguen a los líderes efectivos de los no efectivos, a través de algunos estilos: autocrático, democrático y laissez faire.
- **Modelo de Fiedler:** el desempeño del líder depende de la coincidencia entre el estilo del líder y la situación.
- **Teoría del liderazgo situacional:** se centra en la preparación y capacitación a los seguidores del líder.
- **Modelo del camino hacia la meta:** el líder debe ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas.

Luego de la lectura, es necesario que se responda si son o no aplicables estas teorías a la administración actual de empresas. Con ello va a entender por qué el estudio del tema.

Una vez realizada la actividad, continuemos con otro tema.



### 5.3.3. Perspectivas contemporáneas del liderazgo

Para finalizar con esta unidad, es importante considerar el estudio de las perspectivas actuales sobre liderazgo, entre los que se destaca: teoría del intercambio-líder-miembro, liderazgo transformacional-transaccional, liderazgo carismático - visionario, liderazgo auténtico, liderazgo con ética y liderazgo de equipo, ¿a qué se refiere cada uno? Veamos.

- **Teoría del intercambio-líder-miembro:** los líderes crean círculos internos y externos, en los cuales los miembros de los círculos internos tendrán mejor desempeño, menos rotación y mayor satisfacción laboral.
- **Liderazgo transformacional - transaccional:** los transformacionales estimulan a sus seguidores a lograr resultados extraordinarios; y los transaccionales dirigen utilizando intercambios.
- **Liderazgo carismático visionario:** el líder carismático es seguro de sí mismo y muy entusiasta; en cambio, el cambio del visionario tiene la habilidad de articular una visión futura para mejorar la actual.
- **Liderazgo auténtico:** se conocen a sí mismos y a su ideología, por lo tanto, actúan con esos valores y creencias.
- **Liderazgo con ética:** se aplica la ética en toda situación.
- **Liderazgo de equipo:** reorganizar la empresa en torno a equipos de trabajo.



#### Actividades de aprendizaje recomendadas

Es momento de reforzar sus conocimientos a través del desarrollo de las siguientes actividades.

1. Finalizado el análisis del tema “ser un líder eficaz”, apliquemos lo aprendido a través del siguiente crucigrama:

[Ser un Líder Eficaz](#)

2. Estimado estudiante, ahora que se ha finalizado el análisis de la unidad 5, es momento de autoevaluar su aprendizaje, para ello sírvase contestar las interrogantes planteadas, sus resultados constituyen un



medidor del autoaprendizaje de la asignatura; de surgir discrepancias, vuelva a repasar las cuestiones correspondientes para reforzar sus conocimientos y, de ser necesario contacte a su tutor.



## **Autoevaluación 5**

A. Seleccione la opción correcta

1. La empresa Cel@r, en la actualidad, ha mejorado sus procesos de comunicación para fortalecer la difusión de información a nivel de sus empleados, así como de sus clientes, distribuidores, proveedores y público en general, por lo que en sus diferentes procesos que desarrolla y ejecuta, dentro de las cuales el proceso de comunicación comprende varios elementos, donde los directivos de la empresa comunican a sus empleados, los diferentes canales de comunicación que se utilizarán, ¿cuál es el emisor?
  - a. Público en general.
  - b. Empleados.
  - c. Directivos.
2. La empresa Cel@r, en el área directiva, ha mejorado sus procesos de comunicación para fortalecer la difusión de información a nivel de sus colaboradores, la comunicación se da desde los niveles directivos hacia los colaboradores. Por tal razón, los directivos de la empresa Cel@r han creído conveniente que para informar a sus colaboradores y niveles operativos (gerentes) las diversas acciones y actividades que los involucra utilizarán los mails y carteles; de acuerdo con esta situación expuesta y planteada, se aplica un tipo de comunicación:
  - a. Hacia arriba.
  - b. Hacia abajo.
  - c. Horizontal.



3. El proceso de la comunicación en las organizaciones que lo han implementado, es un conjunto de algunos pasos. Por lo tanto, el receptor se define como:

Seleccione una:

- a. Persona que recibe y decodifica el mensaje.
- b. Fuente de información y el que da inicio a la comunicación.
- c. Proceso de traducir los sentimientos, pensamientos a un medio que transmita significado.

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

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

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

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

6. Al individuo que tiene la capacidad de poder influir en los demás y además, que posee autoridad gerencial se lo conoce como:

- a. Líder.
- b. Rasgos de un líder.
- c. Liderazgo.

7. El proceso por el cual los esfuerzos de una persona se dirigen hacia el logro de una meta se conoce como:

- a. Liderazgo.



- b. Motivación.
- c. Comunicación.

8. El estudio de la motivación se enfatiza en algunas teorías, una de ellas hace relación a una visión positiva y negativa de las personas. A cuál se refiere:

- a. Teoría de las necesidades.
- b. Teoría de dos factores.
- c. Teoría X y Teoría Y.

9. Líder que tiene confianza en sí mismo.

- a. Visionario.
- b. Carismático.
- c. Auténtico.

10. La teoría de la equidad se enfoca en la justicia distributiva, la cual se refiere a:

- a. Equidad percibida del proceso para la distribución de las recompensas.
- b. Equidad percibida de la cantidad y la asignación de recompensas entre individuos.
- c. Equidad percibida del proceso para distribución y asignación de recompensas.

[Ir al solucionario](#)





## Unidad 6. Función de control

### 6.1. Introducción al control

En esta sección nos enfocaremos en la función de control. Tenga presente que es el último pilar del proceso administrativo y, sin olvidar lo aprendido en la función de planeación, su papel consiste en dar seguimiento a esta.

El control es el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Todos los gerentes deben ejercer esta función para evaluar si las metas se están logrando y, de no ser así, determinar las razones. El control es crucial por varias razones:

- **Planeación:** Permite evaluar qué actividades se han llevado a cabo y comparar el desempeño real con el estándar deseado.
- **Empoderamiento de los empleados:** Un sistema de control eficaz proporciona información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados, minimizando la probabilidad de problemas y permitiendo a los gerentes delegar responsabilidades con mayor confianza.
- **Protección del centro de trabajo:** Implementar controles y planes de recuperación detallados, ayuda a proteger los activos organizacionales y garantiza que el centro de trabajo no experimente muchas perturbaciones.

Para complementar esta primera parte, recordemos que la planeación y el control son inseparables; todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la gente no tiene la manera de saber si efectivamente se dirige a donde quiere ir sin antes saber a dónde quiere llegar.

Pero el control se puede efectuar bajo tres enfoques.

- **De mercado:** cuando se utilizan mecanismos externos como la competencia, precios, etc.



- **Burocrático:** cuando se aplica la autoridad y depende de reglas.
- **De clan:** se diseña el sistema de control regulado por valores, normas, políticas.

Con esta breve introducción, revisemos el tema siguiente, para comprender cómo se debe aplicar el control en las organizaciones.

## 6.2. Proceso de control

El proceso de control es el procedimiento de tres pasos cuya finalidad es medir el desempeño real, compararlo contra un estándar y poner en práctica las acciones gerenciales necesarias para corregir las desviaciones o errores de adecuación que pudieran presentarse.

Constituye una temática interesante e importante en el proceso administrativo de las organizaciones, pero sobre todo útil; si se aplican las tres fases del proceso de control. Estas nos permitirán determinar, ¿qué medir?, ¿cómo medirlo?, determinar el margen de variación aceptable y corregir el desempeño.

- Medir el desempeño, este se realiza a través de observación personal, informes estadísticos, orales y escritos.
- Comparar el desempeño real con algún estándar, los resultados obtenidos se comparan con las metas previamente establecidas.
- Tomar medidas correctivas para corregir desviaciones. Al momento de comparar los resultados obtenidos, pueden no coincidir con las metas, entonces será necesario evaluar las causas que lo originaron y de ser necesario tomar medidas correctivas.

Ahora, que hemos definido el control, así como el proceso para efectuarlo, conozcamos las herramientas para aplicarlo. Veamos a continuación.





### 6.3. Herramientas para medir el desempeño

Estas temáticas resultan interesantes, ya que permiten analizar y comprender las herramientas de control que se utilizan en las organizaciones. Por ello, es importante que usted se familiarice primero con los tipos de control que se pueden identificar al momento de generar los controles. Estos pueden ser de tres tipos:

- Preventivo o anticipado, aquel que se efectúa antes de realizar la actividad. Ejemplo: previo a la producción se revisa la cantidad de insumos, maquinaria, etc.
- Concurrente, se aplica durante la realización de la actividad. Ejemplo: en un vuelo, el piloto controla niveles de altura, oxígeno, fronteras del cielo.
- Retroalimentación, es aquel que tiene lugar una vez que la actividad se haya cumplido. Ejemplo: servicios postventa de determinado producto.



Con estos apartados hemos finalizado la unidad concerniente a control, ahora es momento que despejemos algunas dudas revisando el video siguiente que resume el tema.

Landacay M. (2020). [Qué es el control](#).



#### Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante el desarrollo de las siguientes actividades.

1. Finalizado el análisis del tema sobre función de control, apliquemos lo aprendido realizando el siguiente crucigrama:

[Función de Control](#)

2. Estimado estudiante, ahora que se ha finalizado el análisis de la unidad 6, es momento de autoevaluar su aprendizaje, para ello sírvase contestar las interrogantes planteadas, sus resultados constituyen un medidor del autoaprendizaje de la asignatura; de surgir discrepancias,



vuelva a repasar las cuestiones correspondientes para reforzar sus conocimientos y, de ser necesario, contacte a su tutor.



### **Autoevaluación 6**

Seleccione la opción correcta.

1. Cuando el Banco de Loja desea implementar una agencia en la ciudad de Machala, previamente realiza un estudio de mercado para conocer su demanda. En este caso está realizando un control:
  - a. Concurrente.
  - b. Preventivo.
  - c. Retroalimentación.
2. Cuando la empresa Pronaca realiza encuestas de satisfacción a sus clientes por los diferentes productos que vende, aplica un control:
  - a. Concurrente.
  - b. Preventivo.
  - c. Retroalimentación.
3. Cuando una entidad financiera otorga créditos y va realizando seguimientos periódicos a sus clientes sujetos de crédito, aplica un control:
  - a. Concurrente
  - b. preventivo
  - c. Retroalimentación.
4. El control de retroalimentación en las organizaciones consiste en:
  - a. Prevenir problemas.
  - b. Corregir mientras la actividad está en progreso.
  - c. Actuar después de que la actividad se haya realizado.



5. La función administrativa en la que se evalúa el cumplimiento de los objetivos organizacionales es:
- La planeación.
  - El liderazgo.
  - El control.
6. El proceso de control comprende tres pasos, uno de ellos es:
- La comparación entre el desempeño real o estándar.
  - La estructura del diseño organizacional.
  - La definición del proceso de comunicación.
7. El control es una de las funciones del proceso administrativo donde se define:
- La comunicación.
  - Los estándares.
  - Estructura.
8. Si la UTPL decidiera modificar las políticas para reclutar a personal calificado, aplicaría un control:
- Preventivo.
  - De retroalimentación.
  - Concurrente.
9. Una de las fuentes de información para la medición del desempeño son los reportes estadísticos, su ventaja es:
- Proporcionar información limitada.
  - Son fáciles de archivar.
  - Mostrar relaciones efectivas.
10. La implementación de un control en las empresas que evita o previene problemas se conoce como:
- Preventivo.



- b. Concurrente.
- c. Retroalimentación.

[Ir al solucionario](#)

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



### Semana 15 y 16

#### Actividades finales del bimestre

Estimado estudiante, hemos concluido con el estudio de los contenidos planificados en este bimestre. Ahora es momento de reforzar lo aprendido y prepararse para la evaluación presencial, por lo tanto, les recomiendo revisar los recursos de aprendizaje y las actividades desarrolladas en el transcurso del bimestre.





## 4. Autoevaluaciones

### Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Las antiguas civilizaciones, como la Sumeria, sentaron las bases de la administración al desarrollar sistemas de organización para la gestión de recursos, la planificación de obras y la estructuración de actividades económicas y sociales. Su influencia se observa en el establecimiento de registros contables, jerarquías laborales y normas que facilitaron la administración en sociedades complejas.
2	V	Las antiguas civilizaciones, como los sumerios, egipcios, son un claro ejemplo de la aplicación de la administración en cada una de las acciones que desarrollaban para generar una mejor distribución de los recursos, así como de su organización económica, social, política.
3	V	La edad media tuvo su aparición cuando la caída del imperio romano y en la cual la iglesia tuvo su mayor protagonismo económico y político.
4	F	El feudalismo es una de las características de la edad media, con la decadencia romana y la invasión de pueblos bárbaros.
5	V	Luego de la caída del imperio romano, la iglesia católica consolidó su poder especialmente en los pueblos de Europa en donde, prácticamente, fue ella la que ejerció más influencia en la vida política, religiosa, económica y cultural.
6	F	El burgo medieval estaba conformado por la ciudad situada dentro de las murallas, mientras que lo de las afueras se denominaba suburbio.
7	b	La aparición de los burgos o ciudades se dan en la edad media, a partir de la caída del imperio romano.
8	b	Las organizaciones no son todas iguales, enfrentan situaciones diferentes y, por lo tanto, requieren diferentes formas de dirección, por lo que se denomina enfoque de contingencias o situaciones.
9	a	El estudio formal de la administración surge en el siglo XX, a través de dos grandes teorías: la administración científica con su principal expositor Frederick Taylor y la administración general con Henry Fayol y Max Weber, lo cual se contempla en el enfoque clásico.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	b	En la actualidad los gerentes utilizan este enfoque para la toma de decisiones gerenciales en la planeación y control, por ejemplo, para decisiones presupuestarias, administración de filas, programación, controles de calidad.
11	b	Henri Fayol, creía que la práctica de la administración era algo diferente a las otras funciones de la organización, por lo que desarrolló principios de administración que se aplicaban a todas las situaciones de una organización como es el espíritu de grupo.

[Ir a la autoevaluación](#)



## Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a. organización, formal, personas, específicas	La organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas.
	b. administración, dirigir, recursos, objetivos	La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.
	c. gerente, supervisa, personas, empresa	El gerente es quien coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la empresa.
	d. Franquiciamiento, matriz, derecho, marca	Estrategia de franquiciamiento, Implica que la empresa matriz otorga a otras empresas el derecho a usar el nombre de la marca registrada y producir y vender sus bienes y servicios.
2	F	La inflación, tasa de intereses son algunas de las variables que se contemplan al analizar las fuerzas económicas del entorno de una empresa. Las fuerzas políticas hacen referencia a las leyes gubernamentales que los países generan para un adecuado funcionamiento de las empresas.
3	F	Los estilos de vida hacen referencia a los factores sociales y culturales de la empresa. Los factores económicos están alineados a variables como el riesgo, país, inflación, tasas de interés, etc.
4	V	El ambiente interno de la empresa está conformado no solo por los clientes internos como empleados, sino también por los proveedores que entregan materia prima y mano de obra a la empresa.
5	V	La auditoría interna es una herramienta que permite medir la eficiencia de la empresa a partir de sus recursos, así como detectar posibles desviaciones para medidas correctivas.
6	d	La auditoría interna ayuda a detectar errores y riesgos en la gestión. Las demás opciones contienen errores conceptuales sobre el macroambiente y el entorno empresarial.
7	a	El ambiente industrial de la empresa se analiza a través de la aplicación del diamante de Porter o sus cinco fuerzas competitivas.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
----------	-----------	-------------------

8

b

El nivel de inflación y tasas de interés vigentes en la sociedad son parte del análisis de las fuerzas económicas.

[Ir a la autoevaluación](#)





### Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Los planes son documentos que describen cómo cumplir los objetivos.
2	V	La planeación es la primera función del proceso administrativo y la base para el desarrollo de las otras funciones, por ello en esta se definen los objetivos empresariales.
3	F	Los objetivos son claros porque tienen una definición, entendible y precisa.
4	F	Los objetivos generales son aquellos en el cual se plantea la visión empresarial. Ejemplo incrementar las ventas en el año 2020.
5	V	Cuando la empresa ofrece productos o servicios para un segmento determinado, se dice que aplica la estrategia de enfoque, ya que una estrategia de diferenciación es aplicar un sello diferenciador en los productos o servicios.
6	F	Los planes por su marco de tiempo pueden ser de corto o largo plazo y por su especificidad son: específicos y direccionales.
7	F	Los puntos fuertes y diferenciadores de las empresas se constituyen en fortalezas, por lo tanto, el liderazgo de la UTPL por su educación a distancia es fortaleza, en tanto que las debilidades son aquellos puntos negativos y débiles que se identifican al interior de la empresa.
8	V	Una decisión se puede definir como la elección entre varias alternativas para solucionar un problema.
9	F	Riesgo es la situación en la cual el gerente puede prever los resultados que ocurrirán al elegir alternativas concretas, en tanto que en una situación de incertidumbre la información limitada impide la estimación de los resultados para las alternativas del problema.
10	V	El proceso de la toma de decisiones se realiza a través de siete pasos, el primero de ellos es la identificación del problema.

[Ir a la autoevaluación](#)



## Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Una organización formal se da a través de una estructura formalmente organizada, mientras que la organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se relacionan entre sí.
2	c	La función de organización establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento, con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad.
3	c	La departamentalización por clientes agrupa las actividades de la empresa a través de especialistas que cubren la necesidad de los clientes.
4	a	Se define a la autoridad como el derecho inherente al puesto de trabajo, que ocupa una persona en determinado momento.
5	b	Una de las características que tienen las estructuras mecanicistas es de tener tramos de control limitados.
6	b	Las estructuras mecanicistas se caracterizan por tener un alto nivel de especialización.
7	a	La estructura organizacional se compone de algunos elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.
8	a	En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo, de manera que visionan un objetivo común a través de sinergias y habilidades.
9	b	Una de las características de las estructuras orgánicas es que existe libre flujo de información y como formalización.
10	b	Las organizaciones se componen de grupos formales e informales, estos últimos nacen de las relaciones personales entre los integrantes de la organización.

[Ir a la autoevaluación](#)



### Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	El emisor en la comunicación es quien transmite el mensaje, en tal virtud en el ejemplo planteado los directivos se convierte en los emisores del mensaje.
2	b	La comunicación fluye de arriba hacia abajo. Cuando se transmite desde los altos directivos se dice que es una comunicación hacia abajo.
3	a	La persona que recibe y decodifica el mensaje se conoce como receptor.
4	c	El filtrado de la información en el proceso de comunicación se define como la manipulación de la misma para ser favorable hacia el receptor.
5	b	Una de las teorías de la motivación hace énfasis a las necesidades del ser humano, entre ellas las sociales que busca que las personas sean aceptadas en un círculo social a través de amistad y pertenencia.
6	a	El líder es la persona que ejerce una capacidad de influencia en otras personas para fines comunes.
7	b	La motivación es una herramienta que permite que los esfuerzos de las personas se conduzcan hacia el logro de sus objetivos.
8	c	La motivación se desarrolla a través de algunas teorías, una de ellas es la X y Y con la cual identifica al ser humano con aquel individuo que puede tener actitud positiva como negativa del trabajo.
9	b	Líder que tiene confianza en sí mismo se conoce como líder carismático.
10	b	La teoría de la equidad es percibida de la cantidad y la asignación de recompensas entre individuos.

[Ir a la autoevaluación](#)



## Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	El proceso de control pasa por algunos tipos de control, uno de ellos es el preventivo o anticipado, el cual se realiza previo a la ejecución de las actividades, desarrollo, producto o prestación de servicios.
2	c	El control presenta el control de retroalimentación, el cual se realiza una vez finalizada la actividad, elaboración de producto o prestación del servicio.
3	a	El control concurrente es aquel que se ejecuta a medida que se desarrollan las actividades.
4	c	El control de retroalimentación es aquel que se ejecuta una vez cumplida la actividad.
5	c	La función de control es aquella en la cual se compara lo planificado con lo ejecutado, de manera que se evalúa el cumplimiento de objetivos.
6	a	El proceso de control se realiza a través de la comparación del desempeño real con lo planificado, comparación con un estándar y la toma de medidas correctivas de ser necesario.
7	b	La función de control es aquella que define estándares, indicadores para comparar lo planificado y ejecutado.
8	a	El proceso de control pasa por algunos tipos de control, uno de ellos es el preventivo o anticipado, el cual se realiza previo a la ejecución de las actividades, desarrollo, producto o prestación de servicios.
9	b	La medición de desempeño se puede realizar a través de reportes, uno de ellos son los físicos, los cuales son fáciles de archivar y presentar.
10	a	Los controles preventivos son aquellos que evita que en la empresa se presente problemas futuros.

[Ir a la autoevaluación](#)





## 5. Referencias bibliográficas

- Andrade, S.** (2005), *Diccionario de Economía*, Editorial Andrade.
- Anzola Castillo, I. (2018). *Administración. Innovación y conectividad*. Ecoe Ediciones.
- Chiavenato I., (1986), *Comportamiento Organizacional*, Editorial McGraw Hill. Chiavenato I., (2006), *Introducción a la teoría de la administración*, Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato I., (2013), *Administración de Recursos Humanos*, Editorial McGraw Hill.
- Gámez R., (2007), Eumed.net.
- González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Hellriegel D., Jackson S. y Slocum J; (2010), *Administración Un enfoque basado en competencias*, Cengage Learning.
- Koontz y Weihrich (2012), *Administración una perspectiva Global*, Editorial McGraw Hill.
- Munch L. (2010). *Administración: Gestión Organizacional y Proceso Administrativo*, Pearson.
- Munch, L. (2019). *Fundamentos de Administración*. México. Trillas.
- Reinaldo O. Da Silva (2002), *Teorías de la Administración*, Thomson Learning Robbins, S.P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.



Ramírez Cardona, C., & Cardona, M. del P. (2016). Fundamentos de administración (4.<sup>a</sup> ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

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

Thompson I. (2007), *Administración Estratégica*, Editorial McGraw Hill.

