

Administración General

Guía general de estudios de la asignatura

Modalidad de Educación a Distancia
Tecnología en Administración



Autores:

**Ing. Ligia Vanessa
Lozano L.**

**Ing. Saúl Roberto
Pérez A.**

Periodo académico
octubre 2023 - marzo 2024



Modalidad
Distancia

TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA



Administración General

Guía general de estudios de la asignatura

© Ing. Ligia Vanessa Lozano L.

© Ing. Saúl Roberto Pérez A.

ISBN: 978-9942-8824-7-9

Edición: Julio 2024

Texto digital proporcionado por los autores.

Esta obra no puede ser reproducida, total o parcialmente, sin autorización escrita de los autores.

TALLPA Publicidad Impresa - 2540 662 - 09 9561 4887
Quito - Ecuador



PRÓLOGO

Ha sido y es objetivo fundamental del instituto utilizar herramientas esenciales para que nuestros estudiantes logren alcanzar una formación integral. Bajo esta consideración ponemos a disposición estas guías de estudio que posibilitarán, sin duda, puedan organizarse para comprender el contenido de las diferentes asignaturas.

Estas guías han sido creadas por un equipo de profesionales altamente capacitados en cada asignatura, con el objetivo de convertir su proceso de aprendizaje en una experiencia enriquecedora.

Nuestros docentes han recopilado información, han sintetizado temas, organizado conceptos y aspectos relevantes para que cada guía se presente cuidadosamente elaborada para responder a la realidad actual, con contenidos actualizados y a la vanguardia del conocimiento. La didáctica empleada facilitará la comprensión y aprendizaje de cada tema, permitiéndoles avanzar de manera efectiva en su formación profesional. En la elaboración de estas guías se denota el compromiso del instituto para lograr el éxito académico.

La diagramación de estas guías ha sido pensada para ser clara y atractiva, transmitiendo los conocimientos de manera amena y accesible. Queremos que nuestros estudiantes disfruten del proceso de aprendizaje encontrando en cada página una herramienta útil que les motive a salir adelante en su camino educativo.

Estimados estudiantes: Les deseamos éxito en su recorrido académico, que el Instituto Tecnológico Universitario Pichincha estará siempre pendiente por vuestro éxito educativo.

Dr. Edgar Espinosa. MSc.
RECTOR ISTP-U

ÍNDICE

UNIDAD 1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. PARADIGMA	13
1.1.1. Definición de Paradigma según varios autores	13
1.1.2. Paradigmas empresariales: modelos clásicos	15
1.1.3. Cuatro nuevos paradigmas de la empresa	16
1.2. Evolución de la administración	16
1.2.1. Prehistoria	16
1.2.2. Civilizaciones antiguas	16
1.2.3. Edad media	19
1.2.4. Revolución industrial	19
1.3 Escuelas administrativas	20
1.3.1 Escuela Empírica	20
1.3.2 Escuela Científica	21
1.3.3 Escuela Clásica	21
1.3.4 Escuela Humanística	22
1.3.5 Escuela Sistemática	23
1.4. Definición de administración	25
1.5. LA EMPRESA	29
INTRODUCCIÓN	34
UNIDAD 2. PLANIFICACIÓN	36
2. GENERALIDADES	37



2.1. Definición de planificación	37
2.2. Naturaleza de la planificación	37
2.3. Importancia de la planificación	38
2.4. Componentes o tipos de planificación	38
2.5. Proceso de la planificación	43
2.6. Tipos de planificación	46
2.7. Análisis FODA	46
PLANIFICACIÓN	49
UNIDAD 3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	51
3. GENERALIDADES	52
3.1. Definición de organización	52
3.2. La organización como función del proceso administrativo	53
3.3. Importancia de la organización	54
3.4. Elementos de la organización	54
3.5. Principios de la organización	55
3.6. Técnicas de organización	58
3.7. Organigramas	58
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	64
UNIDAD 4. INTEGRACIÓN DE PERSONAS	66
4. Generalidades	67
4.1. Integración de personal	67
4.2. Importancia de la integración de personal	68
4.3. Proceso de gestión de recursos humanos	68
INTEGRACIÓN DE PERSONAS	80



UNIDAD 5. DIRECCIÓN	81
5. GENERALIDADES	82
5.1. ¿Qué es la dirección?	82
5.2. Importancia de la dirección	82
5.3. Etapas de la dirección	83
5.3.1 Toma de decisiones	83
DIRECCIÓN	95
UNIDAD 6. CONTROL ADMINISTRATIVO	97
6. GENERALIDADES	98
6.1. Definición de control	98
6.2. Importancia del control	98
6.3. Elementos control	100
6.4. Tipos de control	101
6.5. Herramientas o técnicas de control	102
6.6. Proceso básico del control	103
CONTROL ADMINISTRATIVO	108
5. SOLUCIONARIO	110
6. BIBLIOGRAFÍA	118
6.1. Básica	118
6.2. Complementaria	118







I. Presentación de la asignatura

Con el fin de generar habilidades y conocimientos en la tecnología superior en Administración, el Instituto Superior Tecnológico HCPP ha incorporado el módulo de Administración General, el mismo que tendrá una duración de dos bimestres.

El estudio de Administración, es esencial y de suma importancia en la formación de los tecnólogos; ofrecer el conocimiento y la correcta aplicación de ésta ciencia resulta necesario para el desarrollo profesional de los alumnos, el mismo que podrá ser aplicado en los diversos sectores económicos a nivel nacional y principalmente de nuestra provincia. El módulo de Administración General integra el área curricular de Fundamentación Teórica, es de naturaleza teórico - práctico, está orientado a sembrar en los estudiantes, la importancia de la información que se nace del ciclo administrativo y económico de una organización, y la importancia del proceso administrativo: planificación, organización, integración, dirección y control en la gestión administrativa de una empresa. El estudiante al culminar el módulo contará con las herramientas para planificar y evaluar a una organización tanto en los ámbitos: gerencial, financiero, estratégico y comercial. El módulo articula la teoría con la práctica, de tal manera que acompañe a la correcta toma de decisiones y el logro de los resultados considerando las características relacionadas del entorno actual.



Administración es un módulo introductorio para la comprensión y aplicación de las herramientas del proceso administrativo moderno, utilizado por los administradores, asesores y asistentes administrativos en los diferentes niveles gerenciales de las empresas, para un manejo eficiente y eficaz de las mismas.

Para conseguir este propósito, el texto-guía pone a su consideración un conjunto de variadas temáticas que sostendrá el conocimiento de los estudiantes a efectos de favorecer su labor profesional.

En esta guía encontramos seis unidades así, en la **primera unidad** se hace referencia a los fundamentos teóricos y prácticos de la administración en donde los estudiantes conocerán las definiciones y conceptos básicos de la administración en general y del proceso administrativo, así como los antecedentes e historia de la administración y su incidencia en la empresa.

En la **segunda unidad** se trabajará sobre el proceso de planeación en las organizaciones en donde los estudiantes se familiarizarán con el concepto, tipos, importancia y principios de la planeación en el ámbito de la administración empresarial.

En lo que respecta a la **tercera unidad** se abordará temas relacionados a la organización de las empresas, su concepto, su importancia; y su estudio permitirá adquirir conocimientos sobre variados tipos de estructuras organizacionales.

En la **cuarta unidad** se revisará información referente a las distintas definiciones y conceptos de integración de personal; los componentes de su proceso; además de conocer algunas herramientas generales básicas para elaborar perfiles de cargos y fichas de capacitación.

En la **quinta unidad** se podrá encontrar información relacionada a los conceptos del proceso de dirección, la importancia que tiene dentro de la empresa y sus etapas; además podrá tener acceso a información referente a conceptos como autoridad y poder: sus definiciones y tipos; podrá conocer sobre el liderazgo, la definición, componentes, enfoques y estilos desde un punto de vista clásico; también podrá encontrar material sobre las definiciones y diferencias entre líder y jefe.

Finalmente, en la **sexta unidad** se hace alusión al concepto y a la definición de control, importancia, elementos que lo conforman, su proceso; podrá conocer los tipos de estándares, lo que es un resultado y cuales, con los tipos de resultados, logrará entender cuáles son los tipos de control, así como las



herramientas y técnicas que permiten llevar un control adecuado en las organizaciones.

Cabe resaltar que a lo largo y al finalizar cada unidad de estudio y con la finalidad de propiciar un aprendizaje significativo, se incluyen actividades recomendadas y autoevaluación.

Con este preámbulo se invita a los estudiantes a insertarse en el interesante y desafiante estudio de la Administración. Haciendo votos porque su dedicación y esfuerzo sean los hilos conductores para que sus deseos de profesionalización se hagan realidad, su aporte contribuirá al mejoramiento de la calidad empresarial, de acuerdo a la filosofía y principios de cada organización.

2. Competencias específicas de la asignatura

- a. **Poseer** un conocimiento adecuado de la empresa, su marco institucional y jurídico, así como los elementos básicos del proceso de planeación, organización, integración, dirección, y control.
- b. Desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo por medio de la aplicación de instrumentos y herramientas disponibles, así como sus ventajas e inconvenientes.
- c. Asimilar el concepto de cultura organizativa, así como los diferentes elementos que lo componen y los que influyen en ella.
- d. Entender de manera sistemática el proceso de gestión del talento humano y de cada subproceso que facilitan su operación dentro de las organizaciones.
- e. Conocer la práctica de dirección empresarial desde el punto de vista gerencial, teniendo en cuenta sus elementos.
- f. Identificar los elementos del control y su funcionalidad para la determinación de resultados así como el establecimiento de los tipos de control y las distintas herramientas.



3. Metodología de aprendizaje

Las metodologías constituyen una serie de técnicas, métodos y estrategias que, implementadas sistemáticamente, contribuirán a perfeccionar la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.

Los métodos y técnicas que se utilizarán para el proceso de enseñanza – aprendizaje son los siguientes:

El marco teórico conceptual busca construir conceptos y principios que permiten el análisis y la aplicación práctica al entorno empresarial de manera coherente, lógica y sistemática. La resolución de casos es el enlace entre la teoría y la realidad empresarial, facilitando el entendimiento y aplicación de la teoría.

El aprendizaje basado en proyectos permite a los alumnos adquirir conocimientos y competencias a través de la elaboración de proyectos que den respuesta a problemas de la vida real. El manejo del aprendizaje colaborativo, que es una metodología que los maestros usan para agrupar a los estudiantes e impactar de forma positiva.



Utilización de la gamificación, con el propósito de lograr la integración de mecánicas para potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes.

El uso de aprendizaje basado en el pensamiento permitirá aprender a contextualizar, observar, analizar, relacionar, argumentar, convertir información en conocimiento y desarrollar destrezas del pensamiento más allá de la memorización. Por último, los estudios de caso, son situaciones que posibilitan el desarrollo de habilidades en el análisis y toma de decisiones dentro de las empresas.

Todas estas metodologías permitirán ejecutar un análisis integral de las funciones de una empresa, de tal manera que se facilite el proceso enseñanza aprendizaje.

4. Orientaciones didácticas

A continuación encontrará algunas recomendaciones para un mejor desenvolvimiento en la asignatura de Introducción a la administración:

- La modalidad de aprendizaje brinda la oportunidad de combinar el estudio con diferentes actividades personales, pero requiere un alto compromiso para cumplir eficientemente las actividades asignadas, por lo que es necesario dedicar el tiempo y espacio suficiente para desarrollarlas.
- El material de estudio de la asignatura está compuesto por el micro currículo de la materia, texto base: Administración una perspectiva global y empresarial, de Harold Koontz; y la guía estudio. Adicional, encontrará los textos complementarios, documentos pdf y links de acceso a herramientas de apoyo para su aprendizaje en el EVA.
- La lectura del texto y la guía le suministrará orientaciones precisas de cómo progresar en su estudio y el trabajo que se solicita realizar. La guía está diseñada para alcanzar aprendizajes significativos con temáticas referentes a la administración y de manera simultánea se generarán procesos de análisis, reflexión, síntesis e investigación.



- Deberá hacer uso permanente del entorno virtual de aprendizaje institucional, que es el medio de comunicación óptimo entre el docente y estudiante, aquí encontrará las instrucciones y actividades requeridas en la asignatura. Cuenta también con la mensajería del EVA y el correo electrónico, como herramientas adicionales de comunicación.

- Las actividades a desarrollarse, tales como tareas, chats, foros, tutorías, etc., tienen asignado fecha y hora, de tal manera que permitan un aprendizaje fluido y óptimo, por lo que deben cumplirse en los plazos asignados.

- Las actividades a desarrollarse deberán cumplir con el manual de estilo del ISTHC-PP (formatos, referencias bibliográficas, etc.), que se encuentra bajo normas APA séptima edición, cargado en el entorno virtual de aprendizaje. Evidenciando responsabilidad y ética en la elaboración de tareas y actividades de aprendizaje que eviten plagio y el no reconocimiento de derechos de autor.

- Abrevie la información sistematizada elaborando organizadores gráficos como esquemas, cuadros sinópticos, resúmenes, ideas centrales y/o principales; así mismo, utilice técnicas de lectura como el subrayado, resaltado, escritura al margen, fichas, etc., las mismas facilitarán la identificación de las ideas centrales y secundarias de las temáticas planteadas reforzando así los temas de estudio.

- Desarrolle las autoevaluaciones propuestas al finalizar el estudio de cada unidad de estudio a efectos de comprobar los aprendizajes, esto le ayudará a prepararse para rendir el examen final.





Obra: Skrik
El grito (en español)
Autor: Edvard Munch, 1893.
Estilo: Expresionista

UNIDAD 1. INTRODUCCIÓN

Resultado de aprendizaje de la unidad

Conoce de manera general el origen, la importancia, la naturaleza, el propósito y las funciones de la administración; las habilidades que debe poseer un administrador en los distintos niveles jerárquicos de la organización; así como la conceptualización de empresario y empresa además de sus recursos, funciones y clases.



Contenidos de la unidad

En esta unidad podrá encontrar información referente al paradigma; a la introducción a la administración, su evolución a través del tiempo, su definición etimológica, varias definiciones más contemporáneas, podrá conocer las habilidades que debe poseer un administrador en los distintos niveles jerárquicos y un breve análisis de las principales funciones de la administración; además encontrará información sobre la empresa, la diferencia entre negocio y empresa, los recursos básicos de esta, así como sus funciones principales, finalmente encontrará una clasificación de las empresas.

1.1. PARADIGMA

Se dice que es: el resultado de usos, y costumbres de creencias establecidas de verdades a medias, un paradigma es ley, hasta que es desbancado por otro nuevo.

Algunos sinónimos de paradigma son: Patrón, Modelo, Regla, Ejemplo.

!!! Debido a su influencia!!! ... el paradigma no solo envuelve, controla, define y delimita ya que todo lo que se percibe y cree, se piensa es la única verdad.

1.1.1. Definición de Paradigma según varios autores

Capra (1996), señala lo siguiente, paradigma científico es una constelación de alcances, términos, valores, técnicas, etc. que tiene una comunidad científica en común y que son aplicados por esa comunidad para la definición de problemas y soluciones legítimas. Paradigma Social sería una constelación de términos, valores, percepciones y prácticas que tienen en común una comunidad y que forma una determinada vista, percepción de la realidad que es el substrato de la manera como esta sociedad se auto-organiza.



Briones (citado por Hurtado y Toro, 1997), indica: un paradigma de investigación es una concepción del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas para estudiar, de la naturaleza de sus métodos y de la forma de explicar, interpretar o comprender los resultados de la investigación realizada.

De acuerdo con Kuhn, un paradigma es un sistema de creencias, principios, valores y premisas que determinan la visión que una determinada comunidad científica tiene de la realidad, el tipo de preguntas y problemas que es legítimo estudiar, así como los métodos y técnicas válidos para la búsqueda de respuestas y soluciones. En consecuencia, el enfoque o paradigma en que se inscribe un estudio, sustenta el método, propósito y objetivos de la investigación (Contreras, 1996).

Un paradigma constituye un sistema de ideas que orientan y organizan la investigación científica de una disciplina, haciéndola comunicable y modificable al interior de una comunidad científica que utiliza el mismo lenguaje (Damiani, 1997, p. 56).

Actividad recomendada: Para reforzar su conocimiento se le recomienda al estudiante revisar el siguiente video:



Video - ¿Qué es un paradigma?

<https://youtu.be/SLwQf65csdY>

Apuntes del video:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





Video – El paradigma de los monos

<https://youtu.be/ecY9NONPBDE>

Apuntes del video:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.1.2. Paradigmas empresariales: modelos clásicos

La tabla a continuación muestra los paradigmas existentes en el modelo antiguo de administración y cómo estos han evolucionado al nuevo modelo administrativo contemporáneo.

Tabla 1.

Paradigmas empresariales

MODELO ANTIGUO, en el que se considera que	MODELO NUEVO, en el que se considera que
Responsabilidad personal	Responsabilidad colectiva
Trabajo- obligación	Trabajo- desarrollo personal
Empleo inestable-corto plazo	Empleo estable largo plazo
Un director-dictador	Un líder - director
Administración centralizado	Administración descentralizada
Decisiones de arriba hacia abajo	Decisiones en ambos sentidos
La calidad es responsable de una área	La calidad es responsables de todos
Especialidad de por vida	Dominio de varias áreas

Fuente: autor



1.1.3. Cuatro nuevos paradigmas de la empresa

Diseño: alcanza a todos los ámbitos de la empresa.

Innovación: toda actividad está sujeta a ser mejorada.

Creatividad: utilización y combinación de recursos variados.

TIC'S: uso eficaz de herramientas para la mejora de la productividad.

1.2. Evolución de la administración



Video - Historia de la administración: desde la prehistoria hasta la revolución industrial

<https://youtu.be/phwR3tcZ9ko>

Realice un breve análisis referente a la evolución de la Administración.

1.2.1. Prehistoria

CAZADORES RECOLECTORES 10.000 años A.C.

.....
.....
.....
.....

1.2.2. Civilizaciones antiguas

SUMERIOS - 5000 años A.C.

.....
.....
.....
.....



EGIPCIOS – 2000 años A.C.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

BABILONIOS – 1800 años A.C.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

HEBREOS – 1200 años A.C.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

CHINOS – 500 AC “Confucio”

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



GRIEGOS - 500 AC - 200 AC

.....

.....

.....

.....

PERSAS 520 - 330

.....

.....

.....

.....



ROMANOS 100

.....
.....
.....
.....
.....

1.2.3. Edad media

FEUDALISMO

.....
.....
.....
.....
.....

1.2.4. Revolución industrial

EUROPA - 1760

.....
.....
.....
.....
.....

BURGUESÍA SIGLO 1800

.....
.....
.....
.....
.....



1.3 Escuelas administrativas

El enorme interés por el estudio de la administración ha creado una amplia gama de diferentes enfoques sobre la misma, los cuales han originado una serie de escuelas o teorías administrativas con sus respectivos seguidores. Los diversos puntos de vista de administradores empíricos o profesionales como ingenieros, psicólogos, economistas, etc., a menudo entran en conflicto, creando confusiones sobre cómo debe estudiarse la administración (Koontz, 2012).

En la actualidad se encuentran muchas escuelas o teorías administrativas señaladas en diversos libros, como mezclas muy variadas, en virtud de que existen autores importantes que no pueden ser identificados específicamente en alguna escuela administrativa.

A continuación una breve explicación de cada una de las Escuelas Administrativas más representativas de esta ciencia:

1.3.1 Escuela Empírica

Figura 1. Ernest Dale



El empirismo sostiene que la experiencia es la única fuente de conocimiento; cuando se habla de la administración empírica se hace referencia a la que se basa sólo en la práctica. Los defensores de esta teoría afirman que la experiencia es el factor fundamental que convierte a una persona en un buen administrador, por tanto, se estudia a la administración por medio del análisis de experiencias, con la intención de obtener generalizaciones, es decir, se destacan los factores que originaron éxitos o fracasos de los administradores en casos particulares, para brindar enseñanzas generales a quienes están interesados en aprender (Koontz, 2012).

Esta escuela considera de poco valor los principios administrativos que puedan darse, ya que el punto de vista empírico se centra en la experiencia.

Ernest Dale, autor del libro *Los grandes organizadores*, es reconocido como uno de los principales representantes de esta escuela.



1.3.2 Escuela Científica

Figura 2. *Frederick W. Taylor*



A fines del siglo XIX se inició la tendencia a utilizar una metodología denominada “científica”, que hiciera de la administración una disciplina basada no solamente en la experiencia, sino en varios principios (Koontz, 2012).

La administración científica nació en las empresas industriales y fueron los ingenieros quienes primero se interesaron por una mejor administración, sobre todo en el área de producción.

En forma unánime, se reconoce al ingeniero estadounidense **Frederick W. Taylor** como fundador de esta escuela o corriente administrativa, por la publicación, en 1911, de su obra *Principios de la administración científica*, donde fincó las primeras bases técnicas para la moderna administración.

Taylor establece que para lograr la efectividad administrativa deben aplicarse cuatro principios fundamentales de administración científica, los cuales se basan en: El estudio de tiempos y movimientos; la selección y capacitación del personal; un sistema de incentivos y castigos; la división del trabajo.

1.3.3 Escuela Clásica

Figura 3. *Henri Fayol*



A esta escuela también se le denomina “tradicional”, “operacional” o “del proceso administrativo”. Su enfoque se orienta hacia la identificación de las funciones administrativas, es decir, las actividades que realiza el administrador, y al establecimiento de principios administrativos. Se considera que las funciones y principios son universales para todos los administradores (Koontz, 2012).



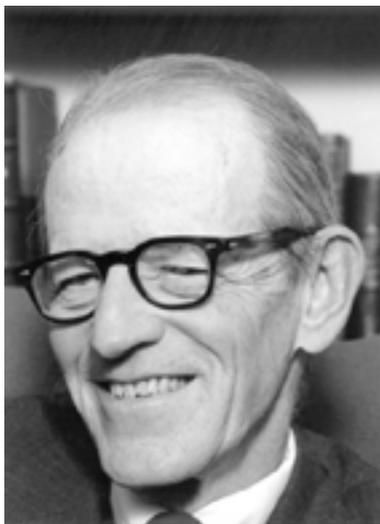
El fundador de esta corriente fue el ingeniero francés **Henri Fayol** (1841-1925), quien generó la obra *Administración industrial y general*, publicada en Francia en 1916.

Fayol identifica varios grupos de actividades básicas que se llevan a cabo en las empresas industriales: funciones técnicas; funciones comerciales; funciones de seguridad; funciones contables y funciones administrativas, son las que realizan todos los jefes al desempeñar cualquiera de las otras cinco funciones señaladas. La actividad o función administrativa, según Fayol, consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Henri Fayol señala una lista de catorce principios que le fueron de gran utilidad al aplicarlos durante los años en que fue director de una compañía de acero y carbón. Los principios enunciados por Fayol, descritos en forma sintetizada, son los siguientes: División del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al interés general, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad (Koontz, 2012).

1.3.4 Escuela Humanística

Figura 4. Elton Mayo



El enfoque de esta escuela se centra en el aspecto humano de la administración, destacando que su desempeño implica actuar con personas mediante las cuales se logran los objetivos de la organización (Koontz, 2012).

La teoría de las relaciones humanas tiene como iniciador y principal representante a **Elton Mayo** (1880-1949), psicólogo australiano que en 1922 emigró a Estados Unidos, donde trabajó como profesor en la Universidad de Harvard y consultor de empresas industriales (Koontz, 2012).

Elton Mayo, al frente de un grupo de colaboradores de la misma universidad, realizó varios estudios de campo en diversas organizaciones, de los estudios mencionados, el segundo "Estudios de Hawthorne" por el nombre de



una de las plantas de la empresa en que se llevó a efecto: la Western Electric Company, ubicada cerca de Chicago; el estudio se inició en 1927 con una serie de experimentos y estudios que se prolongarían hasta 1932. Los resultados de los estudios de Hawthorne sorprendieron por igual a los investigadores y a los gerentes de la planta. Encontraron que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral podían tener mucha más importancia potencial que las condiciones físicas. Con las valiosas experiencias, Mayo y sus colaboradores tenían una mayor comprensión de las causas que ocasionaban los problemas de deserción, ausentismo y motivación, los cuales, mediante la aplicación de la teoría de las relaciones humanas, se logró disminuir en esas empresas e incrementar la eficiencia y productividad. La exposición de sus estudios, conclusiones y aportaciones de las experiencias realizadas, se encuentran contenidas en sus obras: Problemas humanos de una civilización industrial (1933) y Problemas sociales de la civilización industrial (1945) (Koontz, 2012).

1.3.5 Escuela Sistemática

En su expresión más simple, un sistema se concibe como un conjunto partes o elementos interrelacionados, formando un todo unificado que constituye algo más que la simple suma de sus partes. Existen infinidad de elementos naturales, culturales o sociales que constituyen sistemas, por ejemplo: el sistema solar, el cuerpo humano, un automóvil, una televisión, una empresa, una escuela, un hospital, etc. (Koontz, 2012).

Los sistemas poseen las características que se mencionan a continuación:

1. Todo sistema contiene o abarca varias partes o elementos (subsistemas), o bien, es parte (subsistema) de otro más grande (suprasistema).

Los términos subsistema y suprasistema sirven como marco de referencia para identificar la relación que existe entre un sistema que forma parte de otro mayor, o de un sistema que contiene a otros sistemas; jerárquicamente existen: sistemas, sistemas de sistemas, sistemas de sistemas de sistemas, etc.; todo depende de la relación jerárquica en que se conceptualicen para denominarlos alternativamente sistema, subsistema o suprasistema.



2. Todo sistema tiene un fin específico al cual contribuyen todas sus partes; sus interrelaciones carecerían de sentido si no existiera ese objetivo determinado. Si se considera que una parte del sistema no cumple ninguna función, se estará en disposición de suprimirla.
3. Ser complejos, puesto que el simple cambio de una variable en el funcionamiento de cualquiera de sus partes, repercute en las demás.
4. El comportamiento total del sistema depende en lo interno del funcionamiento de sus partes e interacción entre ellas, y en lo externo de las relaciones que mantenga con su medio ambiente (suprasistema).

Figura 5. *Ludwig von Bertalanffy*



El biólogo alemán **Ludwig von Bertalanffy**, a partir de 1951, destaca entre los principales contribuyentes a la difusión y aplicación de la teoría de sistemas con respecto a todas las ciencias, por lo que es considerado como el padre de la moderna teoría de sistemas; con orientación especial hacia la administración.

Esta teoría, orientada hacia la administración, recibió una valiosa contribución con el surgimiento de la investigación de operaciones, cuyas técnicas, basadas en la construcción de los modelos matemáticos, tienen objetivos específicos, establecer medidas de eficiencia y obtener respuestas cuantificadas (Koontz, 2012).

El enfoque del sistema aporta una valiosa contribución al pensamiento administrativo, al crear una conceptualización de conjunto de los sistemas en su relación interna y su constante interacción con su medio ambiente. Acen-túa la naturaleza dinámica de una organización y evita que los administrado-res consideren su labor como simple manipulación de los elementos estáticos y aislados (Koontz, 2012).



1.4. Definición de administración

1.4.1. Definición etimológica

Etimológicamente el término administración proviene de dos vocablos, el primero es el prefijo **AD**, que significa *hacia* y el segundo es **MINISTER** que se refiere a la *subordinación u obediencia*. Lo cual interpretándolo tácitamente sería “hacia la subordinación o hacia la obediencia”; sin embargo, nos podríamos referir a la administración como “a aquel que realiza una función bajo la subordinación o dependencia de otro”

Actividad recomendada: se recomienda reforzar, revisando en distintas páginas web sobre este tema.

1.4.2. Administración: ciencia, técnica y arte

Un cuestionamiento que es importante realizarse acerca del tratamiento que se debe dar a la administración es el que hace referencia a:

¿La administración será una ciencia, una técnica o un arte?



1.4.3. Conceptualización general de administración

Existen un sin número de definiciones de administración sin embargo es importante comprender que ésta no es otra cosa que el.....

... proceso de diseñar y mantener un ambiente en donde las personas trabajando en equipo logran de manera **EFICIENTE** los objetivos seleccionados.

Pero de aquí se desprenden tres términos importantes:

EFICACIA - Conseguir el efecto esperado de alguna cosa

EFICIENCIA - Logro del efecto esperado al menor costo posible

EFFECTIVIDAD - Equilibrio entre la eficiencia y la eficacia

Actividad recomendada: Analice de manera más concreta estos términos y relaciónelos con las actividades que realiza diariamente (en tú trabajo, con tú familia), evalúe si sus acciones son eficaces o eficientes.

1.4.4. Ampliación de la definición de administración

Está claro que la administración no se limita al hecho de la generación de un ambiente nada más, sino que, extiende su aplicación a varios temas, así:

- Se aplica a todo tipo de organización, sea esta la empresa, el ejército, la iglesia, la familia, etc.



- Se utiliza en todos los niveles jerárquicos, gerentes, jefes, personal de apoyo, etc.
- Ayuda a generar SUPERAVIT, es decir a obtener algo más de todos sus recursos (humanos, materiales, financieros)
- Se ocupa de la productividad, es decir de elevar la eficiencia por sobre la eficacia.

1.4.5. Administración como proceso administrativo

Las dos fases del proceso administrativo son:

Fase estática, compuesta por la planificación y la organización, esta fase toma su nombre ya que en ésta no se lleva a cabo contacto alguno con recursos financieros, materiales ni humanos.

Fase dinámica, compuesta por la integración, dirección y control, esta fase toma su nombre ya que existe una interacción con los distintos recursos de la organización.



CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: temas a tratar desde paradigmas hasta fases del proceso administrativo.

TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

- Lea y estudie los contenidos de la unidad 1.
- Resuelva las actividades recomendadas: Observe los videos sobre paradigmas y realice un resumen.
- Observe el video Historia de la administración y realice un breve análisis referente a la evolución de la Administración.
- Analice de manera más concreta los términos eficiencia, eficacia y relaciónelos con las actividades que realiza diariamente (en su trabajo, con su familia), evalúa si tus acciones son eficaces o eficientes.

1.4.6. Habilidades administrativas

¿Qué es una habilidad?

La habilidad es la destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.



Existen 4 clases de habilidades administrativas, estas son:

HABILIDAD TÉCNICA: Métodos, procesos y procedimientos

HABILIDAD HUMANA: Trabajar con personas en equipo,
en un ambiente seguro y libre

HABILIDAD CONCEPTUAL: Reconocer elementos importantes de un todo

HABILIDAD DE DISEÑO: Solucionar problemas sin perjuicio para la empresa

1.5. LA EMPRESA

1.5.1 ¿Son lo mismo empresa que negocio?

Actividad recomendada: Para poder responder a esta interrogante planteada, revise el siguiente video:



Video – Diferencia entre
negocio y empresa

<https://youtu.be/M0KcSSAwG34>

La palabra **NEGOCIO** es una palabra latina formada de NEC y OTIUM, o sea «sin ocio».

Definición de **EMPRESARIO** desde varios puntos de vista:

Según Pallares, Z; Romero, D. y Herrera M.

Empresario es «una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales, decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito»

Ferrell, A; Flores y Ramos.



Señalan que «un empresario es una persona que arriesga su dinero, tiempo y esfuerzo para desarrollar un producto o forma de hacer algo innovador».

En síntesis, se puede señalar que empresario es aquella persona que decide por su propia voluntad hacer frente, arriesgar distintos recursos y asumir la responsabilidad en el manejo de una empresa o comercio propio o ajeno con el fin de alcanzar los objetivos que esta busque.

1.5.2. Definición de empresa

Entidad económica social de carácter pública o privada, que está integrada por recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, se dedica a la producción de bienes y/o servicios para satisfacción de necesidades humanas, y puede buscar o no lucro.

1.5.3. Recursos básicos de una empresa

La operación de una empresa está determinada en gran parte por los recursos que ésta posee, dichos recursos se los puede clasificar básicamente en cuatro:

1. Materiales
2. Financieros
3. Humanos
4. Técnicos-Administrativos

1.5.4. Funciones básicas de una empresa

Dentro de toda empresa se pueden establecer una variedad de actividades o funciones a seguir:



Tabla 2. Funciones básicas

Funciones comunes:	Funciones específicas:	Otras Funciones:
Recursos Humanos	De producción o servicio	Técnica
Administrativas	De Mercadotecnia	De seguridad
Financieras - Contables	De investigación	I+D+E

Fuente: Koontz (2012)

1.5.5. Tipología de las empresas

Las empresas se clasifican por el tamaño, la actividad económica que realizan y la composición de su capital, pudiendo estar inmersas en más de una categoría.

Actividad recomendada: para reforzar el tema de la Tipología de las empresas, revisar la página web de la Superintendencia de Compañías y Servicios de Rentas Internas (SRI), en la sección dónde se ubica la información de las empresas por su RUC o nombre.

Tabla 3. Tipología por su tamaño.

POR SU TAMAÑO					
	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
Ventas anuales	\$ 100.000	\$100.001 - \$1.000.000	\$1.000.001 - \$2.000.000	\$2.000.001 - \$5.000.000	Más de \$ 5.000.001
Empleados	Menos 10	Menos de 50	Menos de 100	Menos de 199	Más de 200
Cobertura	Local	Regional	Nacional	Nacional	Internacional

Fuente: ENESEM (2018)



Tabla 4. Tipología por su actividad.

POR SU ACTIVIDAD				
Extractiva	Industrial	Comercial	Financiera	Servicios
Proporcionan materia prima a otras industrias	Transforman la materia prima en productos finales	Compran y venden productos terminados	Pertenece al sistema de servicios financieros	Prestan servicios o actividades no tangibles

Fuente: ENESEM (2018)

Tabla 5. Tipología por su capital.

POR SU CAPITAL	
Pública	Privada
Con Capital formado por aportes del Estado	Capital está formado por aportes de personas particulares

Fuente: ENESEM (2018)



CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: desde La administración parte esencial de cualquier organización hasta clasificación de las empresas.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL:

Acceda al documento “Encuesta Estructural Empresarial, 2018” generado por el INEC, que se encuentra en la sección material de apoyo del aula virtual, revise el documento en su totalidad, realice una investigación de empresas en el país, puede ingresar a la página web de la Superintendencia de compañías o SRI y elaborar la clasificación de 10 empresas. Sustente su respuesta según lo investigado.

TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

- Lea y estudie los contenidos de la unidad 1, segunda semana.
- Resuelva la autoevaluación 1.



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 1

INTRODUCCIÓN

Esta actividad le servirá para su proceso de estudio y aprendizaje. Lea con atención cada una de las preguntas y seleccione una respuesta correcta.

1.- Escoja uno de los nuevos paradigmas de la empresa y proceda a señalar un ejemplo aplicado a una empresa reconocida en el medio ecuatoriano especificando ¿cómo este nuevo paradigma ha sido incorporado a la empresa seleccionada?

.....

.....

.....

.....

.....

2.- Para cada uno de los siguientes ítems, haga una relación con referencia a qué tipo de habilidad es la requerida para el desarrollo de dicha actividad.

Manejo de un ecosonógrafo	Habilidad
Promover los valores	Habilidad
Elaborar publicidad para mejorar ventas	Habilidad.....
Despedir a un mal funcionario	Habilidad.....
Manejo de hornos de pan	Habilidad



3.- Cite cinco empresas de las denominadas compañías de responsabilidad limitada, para lo cual puede utilizar cualquier medio de consulta.

.....

.....

4.- Dentro de su ciudad busque empresas bajo los siguientes lineamientos: 5 empresas extractivas, 5 empresas industriales, 5 empresas de servicios y proceda a enumerarlas. Empresas extractivas Empresas industriales Empresas de servicios

Extractivas

Industriales

Servicio

.....
.....
.....
.....
.....

5.- Indique con sus palabras si la Administración se la debería catalogar como Ciencia, Técnica o Arte, e indique el porqué de su aseveración.

.....

.....

.....

.....

.....





Obra: Femme, oiseau, étoile
Mujer, pájaro y estrella (en español)
Autor: Joan Miró, 1966-1973.
Estilo: Surrealismo

UNIDAD 2. PLANIFICACIÓN

Resultado de aprendizaje

Conoce la planificación empresarial desde el punto de vista estratégico y táctico, mediante la aplicación de los tipos de planes y el manejo de estrategias genéricas y estrategias alternativas con el fin de crear competitividad a la empresa en el mercado que se desarrolla.

Contextualización

En esta unidad podrá encontrar información referente al establecimiento de la conceptualización desde varias perspectivas de la planificación, así como su importancia en los procesos administrativos empresariales; también podrá conocer y aplicar los diferentes tipos de planes que se diseñan en las organizaciones con el fin de proyectar una gestión de excelencia en la empresa; finalmente podrá aplicar de manera práctica las estrategias genéricas y alternativas a fin de generar alternativas de competitividad en el mercado a cualquier tipo de organismo económico – social (empresa).



2. GENERALIDADES

Ahora que está familiarizado con la teoría de la administración y cuenta con las bases para comprender el proceso administrativo: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. En esta segunda parte del módulo se analizará la planeación.

2.1. Definición de planificación

Es la primera fase del proceso administrativo en la cual se determina de manera previa o anticipada que es lo que se va a hacer, teniendo en cuenta obviamente las características del negocio, el tipo de productos o servicio y la estructura que se desea

De manera general se puede decir que la Planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción (Koontz, 2012).

Video - Proceso Administrativo (Planeación)



<https://youtu.be/yetmjkn-A-c>

2.2. Naturaleza de la planificación

Estimado estudiante, es indispensable que se entienda que: al hablar de la **naturaleza** de cualquier cosa, se hace referencia a la esencia de las cosas y el concepto abstracto expresado en su definición, siendo así, podemos resaltar la naturaleza de la planeación examinando sus cuatro aspectos principales: su contribución al propósito y a los objetivos, su supremacía entre las tareas del administrador, su generalización, su eficiencia en los planes resultantes.



2.3. Importancia de la planificación

La planificación resulta una etapa altamente importante, ya que, a más de sus beneficios implícitos, genera en la empresa aspectos puntuales, según Koontz:

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos.

2.4. Componentes o tipos de planificación

administrativa

Según Koontz (2012), los planes pueden clasificarse como:

1. Misiones o propósitos.
2. Objetivos o metas.
3. Estrategias.
4. Políticas.
5. Procedimientos.
6. Reglas.
7. Programas.
8. Presupuestos.



2.4.1. Misiones o propósitos

Los propósitos que llevan a cabo las organizaciones hacen referencia a las actividades que realizan y que favorecen a la sociedad o mercado meta. Koontz (2012) señala que las misiones o propósitos se refieren a la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.

También se señala que es la razón de ser de la empresa, es su labor, el encargo o servicio especial en el largo plazo.

Se deben responder algunas preguntas fundamentales para definir una Misión, según Fernando (31 de octubre 2011), estas son:

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?**
- ¿En qué sector debemos estar?**
- ¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo?**
- ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo?**
- ¿Qué es valor para nuestro usuario o ciudadano?**
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?**
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?**
- ¿En qué nicho o sector queremos estar?**
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?**
- ¿En qué nos distinguimos?,**
- ¿Qué característica especial tenemos o deseamos tener?**
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?**
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?**



2.4.2. Objetivos o metas

Son los fines a los que se dirige la actividad que desarrolla la empresa. También se define como el resultado que se espera obtener y hacia donde se encaminan los esfuerzos.

Figura 6.

¿Cómo redactar un objetivo de manera correcta?

¿Cómo redactar un objetivo de manera correcta?

Debe iniciar con un verbo en infinitivo (ar, er, ir.)

Debe responder a las preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Para qué?

Debe apegarse a las características SMART

S	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Retador	Tiempo
Los objetivos deben ser concretos, claros y fáciles de entender.	Deben crearse identificadores para observar, de manera tangible el éxito.	De ser realizable en función de la misión y de los recursos de la empresa.	Que no sean sencillas de lograr, que inspiren reto, impliquen esfuerzo y sean relevantes.	Debe estar limitado para ser medido y obtener los resultados.

Fuente: Koontz(2012).

2.4.3 Estrategias

Se refiere a los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

Otra forma de entender a las estrategias sería la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos preestablecidos (Koontz, 2012, p. 111).



2.4.4 Políticas

Para Koontz (2012) las políticas son declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones. Son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su criterio y buen juicio.

2.4.5. Procedimientos

Son actividades concatenadas que deben realizarse de forma secuencial para alcanzar los objetivos preestablecidos.

2.4.6. Reglas

Establecen las acciones - o su ausencia - específicas necesarias en las que no se permite la discreción. Se las puede entender como normas precisas que regulan una situación en particular dentro de una organización. Aquí se exponen acciones u omisiones específicas y no dan libertad de acción (Koontz, 2012).

2.4.7. Programas

Comprenden todos los elementos de la misma planificación, en un tiempo establecido. Compuestos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado (Koontz, 2012).

2.4.8. Presupuestos

Es un programa expresado en números; declaración de resultados expresado en números o informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos (Koontz, 2012).



CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: qué es planificación hasta presupuestos.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL:

No aplica.

TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

Lea y estudie los contenidos de la semana 3.



2.5. Proceso de la planificación

El proceso que se enlista a continuación y que se representan en la imagen siguiente es de aplicación general; sin embargo, en la práctica se debe estudiar lo factible que son los posibles cursos de acción en cada etapa.

El proceso de la planificación, el cual consta de 8 pasos fundamentales:

Figura 7. Componentes de la planificación.



Fuente: Koontz (2012)



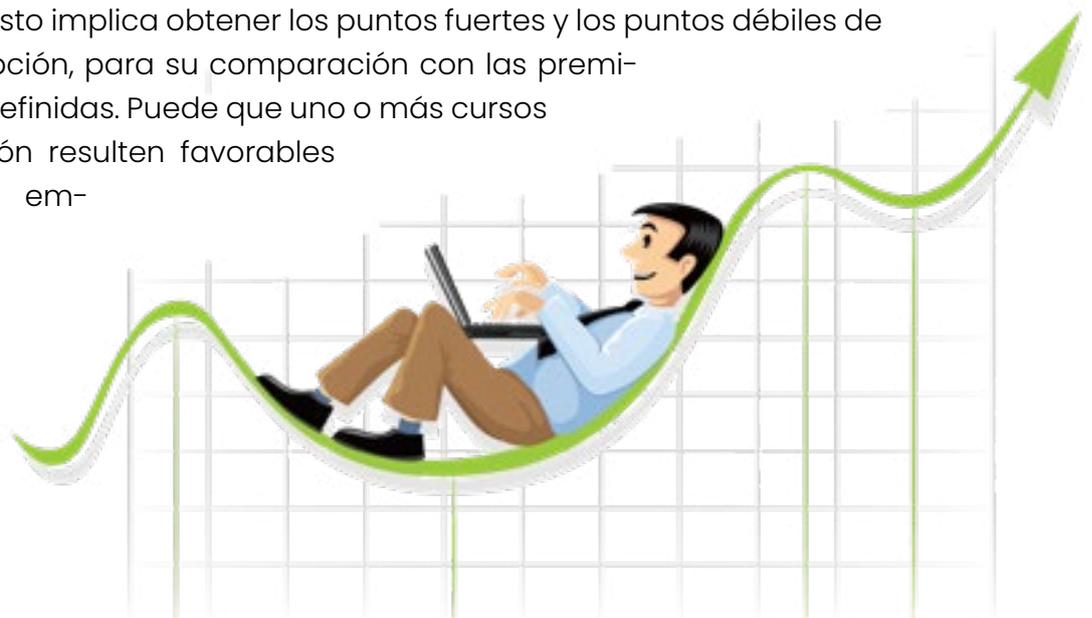
a.- Detección de las oportunidades: consiste en detectar y percibir de manera clara y precisa las oportunidades existentes tanto en el entorno externo como en el entorno interno de la organización, de tal manera que este paso constituye el verdadero punto de partida de la planeación.

b.- Establecimientos de objetivos: se refiere a establecer de manera adecuada los resultados que se espera alcanzar tanto para la empresa en general como para cada unidad, en el corto, mediano y largo plazo.

c.- Desarrollo de premisas: se refiere a establecer, difundir, obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía.

d.- Determinación de curso alternativo de acción: consiste en establecer distintas maneras de llegar a los fines establecidos, es importante que se tengan en cuenta todas las posibilidades o caminos a seguir para cada acción, generalmente los menos obvios son los más adecuados.

e.- Evaluación de cursos alternativos de acción: se refiere a realizar un análisis minucioso de cada uno de los posibles caminos o alternativas a seguir, esto implica obtener los puntos fuertes y los puntos débiles de cada opción, para su comparación con las premisas ya definidas. Puede que uno o más cursos de acción resulten favorables para la empresa.



f.- Selección de un curso de acción: es el momento de la adopción del plan, es cuando el administrador toma las decisiones, dependiendo de la cantidad de caminos a seguir que se hayan establecidos.

g.- Formulación de planes derivados: es poco probable que, cuando se toma una decisión la planeación está completa, es por ello que es imperativo y recomendable llevar a cabo planes alternativos que permitan sostener al plan general.

h.- Expresión numérica de los planes mediante el presupuesto: es necesario plantear una expresión numérica de todas las acciones a seguir a fin de contar con indicadores que permitan sopesar o comparar los resultados alcanzados versus los resultados planificados.



Video - La Planificación como proceso administrativo

<https://youtu.be/AdG9qEeGnrk>

Actividad recomendada: observe el video La planificación como proceso administrativo y realice un mapa mental.

CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: qué es planificación hasta presupuestos.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL:

Desarrolle el caso SEGMAPRO S.A. que se encuentre en el aula virtual. Revise el documento, analícelo y proceda a realizar lo solicitado.



TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

- Lea y estudie los contenidos de la semana.
- Observe el video “La planificación como proceso administrativo” y realice un mapa mental.

2.6. Tipos de planificación

La planificación puede ser:

Figura 8. Tipos de planificación.

TIPO DE PLANIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS		
	PLAZO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
ESTRATÉGICA	A largo plazo	Diseñada por gerentes de alto nivel	Define metas generales organizacionales
TÁCTICA	A mediano plazo	Coordinada por gerentes de nivel medio	Planes departamentales específicos
OPERACIONAL	A corto plazo	Ejecutada por el personal	Define actividades detalladas

Fuente: Koontz (2012).

2.7. Análisis FODA

Para Koontz (2012), las empresas deben identificar en el ambiente interno sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, lo comúnmente se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. De aquí nace **la matriz FODA**, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. El FODA inicia con la evaluación del entorno externo de la organización, comenzando por las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o



amenazas percibidas, situación que no debería necesariamente presentarse, sino más bien los administradores están llamados a anticiparse al entorno que rodea a las organizaciones.

Pero ¿Qué es el FODA? ... Según Koontz (2012), el análisis FODA es una **herramienta de planificación estratégica** muy utilizada por las empresas, consiste en realizar un análisis interno, revisando las fortalezas y debilidades y un análisis externo, revisando las oportunidades y amenazas de la empresa. También se puede considerar como una herramienta de diagnóstico para las empresas, dónde podrán identificar los puentes fuertes y débiles de su entorno.



Video - Qué es y cómo se hace un análisis FODA en 9 pasos + ejemplo práctico

<https://youtu.be/WnyVNmio1OI>

Cómo elaborar un análisis FODA: para una correcta metodología en el desarrollo de la matriz FODA se recomienda seguir los siguientes pasos:

Figura 9. Pasos para la matriz FODA



Fuente: Koontz (2012)



Niveles estratégicos y planeación

- Se pueden considerar tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización:
- A nivel corporativo o de empresa: se considera a la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva.
- A nivel de negocios: hace referencia al plan de actuación directiva para las unidades estratégicas de negocio. El fin es cómo construir una posición competitiva mejor, para lo cual hay que desarrollar las potencialidades internas.
- A nivel funcional: centrada en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área, departamento o unidad estratégica, para maximizar la productividad. Los departamentos más caracterizados son: operaciones/producción, comercialización, talento humano, TIC's, financiero.

Actividad recomendada: Seleccione una empresa y elabore el análisis FODA respectivo. Lea en su texto base sobre las estrategias genéricas y alternativas.

CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: las ventajas relevantes de la planificación hasta estrategias alternativas.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL:

No aplica.



TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

- Lea y estudie los contenidos de la semana. Realice las actividades recomendadas.
- Observe el video Qué es y cómo se hace un análisis FODA en 9 pasos + ejemplo práctico y elabore un mapa mental.
- Seleccione una empresa y elabore el análisis FODA respectivo.
- Resuelva la autoevaluación de los contenidos de la unidad 2.

AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 2

PLANIFICACIÓN

Esta actividad le servirá para su proceso de estudio y aprendizaje. Lea con atención cada una de las preguntas y seleccione una respuesta correcta.

1.- Cuáles con los componentes de la planificación.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.-Cuál es el significado de las siglas SMART, en el planteamiento de objetivos.

- S:
- M:
- A:
- R:
- T:



3.- Cuál es el significado de las siglas FODA.

F:

O:

D:

A:

4.- El análisis FODA permite determinar la situación actual de empresas, eventos, productos e incluso personas, y así poder establecer tanto sus atributos negativos como positivos sea del entorno interno como externo. Cite 3 ejemplos de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas aplicados al Ecuador.

Fortalezas

.....
.....
.....

Oportunidades

.....
.....
.....

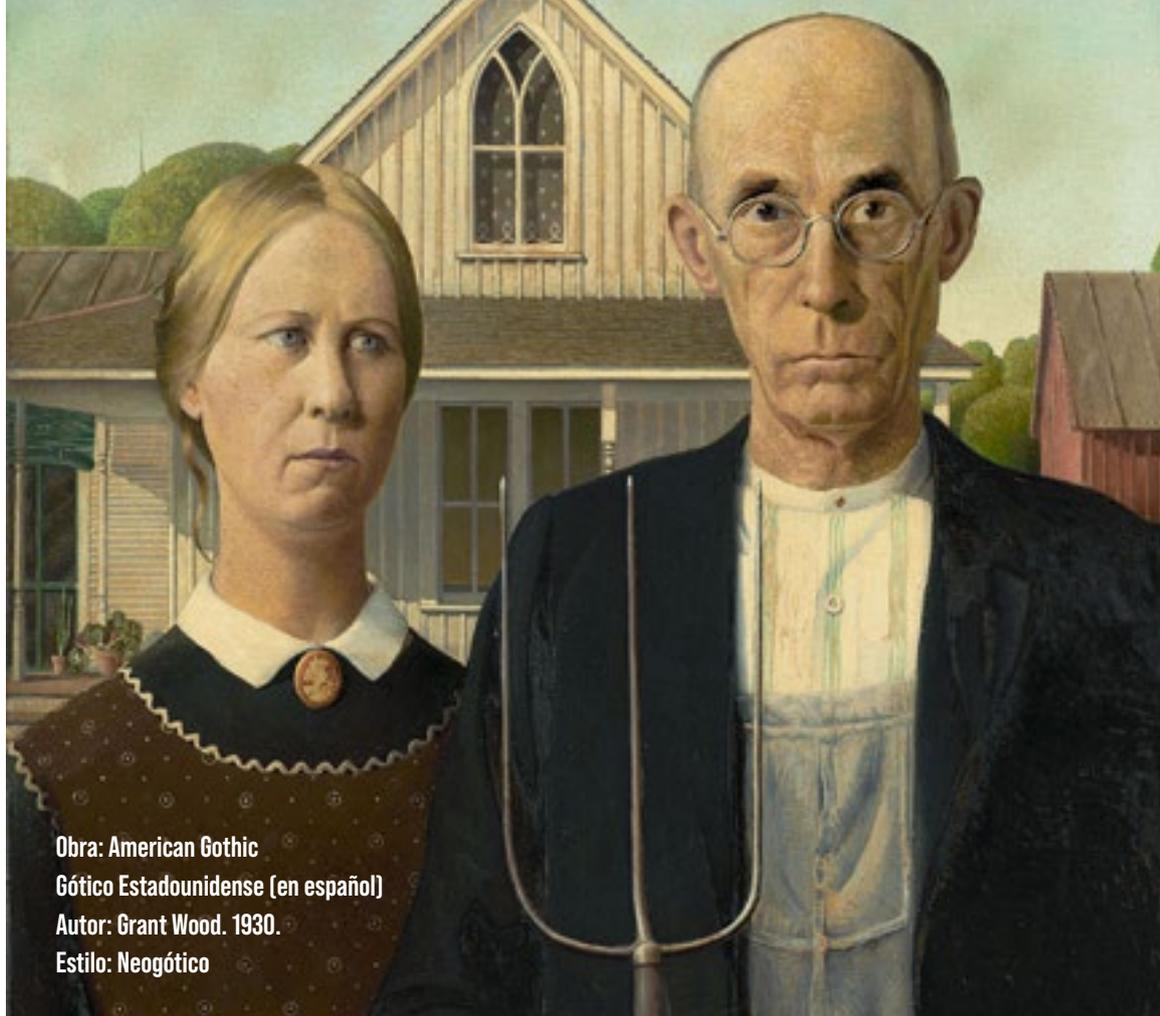
Debilidades

.....
.....
.....

Amenazas

.....
.....
.....





Obra: American Gothic
Gótico Estadounidense (en español)
Autor: Grant Wood. 1930.
Estilo: Neogótico

UNIDAD 3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Resultado de aprendizaje

Analiza la estructura organizacional que debe desarrollar toda empresa, sus elementos, su relevancia en el mundo empresarial actual, así como determinar los principios de la organización, la construcción de organigramas y distintos modelos de departamentalización, basados en criterios técnicos que permitan crear estructuras orgánicas coherentes.

Contextualización

En esta unidad podrá encontrar información referente a los distintos tipos de estructuras organizacionales los mismos que permitirán generar un adecuado diseño de la empresa y su jerarquización; podrá encontrar



contenidos que le permitirán elaborar distintos tipos de organigramas los mismos que por su naturaleza podrán adaptarse a los requerimientos de todo tipo de organización; y finalmente conocerá los distintos modelos de departamentalización los mismos que se podrán acoplar a las necesidades de la organización y en función de su actividad económico y comercial.

3. GENERALIDADES

Como señala Koontz (2012) “a menudo se dice que las personas adecuadas pueden hacer funcionar cualquier estructura organizacional, algunos incluso sostienen que la imprecisión en una organización es buena, pues obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo; sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y las que quieren cooperar trabajarán mejor juntas y con mayor efectividad si conocen las funciones que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que se relacionan entre sí. Esto se aplica a todo tipo de entidad: empresa o institución, equipo de fútbol, cuartel militar o una orquesta sinfónica”.

Es decir que la función Organización se refiere a la creación de una estructura intencionada, la cual establezca las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y evitar su duplicidad o cuellos de botella.

3.1. Definición de organización

La organización consiste en identificar, clasificar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, asignando a cada grupo un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos a fin de proveer de la coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional (Koontz, 2012).

¿De dónde nace la organización?... De la necesidad humana de cooperar, el ser humano tiene la obligación a cooperar para alcanzar sus fines personales, ya que tiene muchas limitaciones: *físicas, biológicas, psicológicas, sociales, etc.*



Imagine el estudiante el antiguo Egipto en donde el Faraón desea construir una pirámide para demostrar su poder y magnificencia, por si solo jamás lo hubiese logrado, sin embargo, requirió de una estructura compleja y sobre todo de la “cooperación” una inmensa cantidad de personas para lograrlo.

3.2. La organización como función del proceso administrativo

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa (Koontz, 2012).

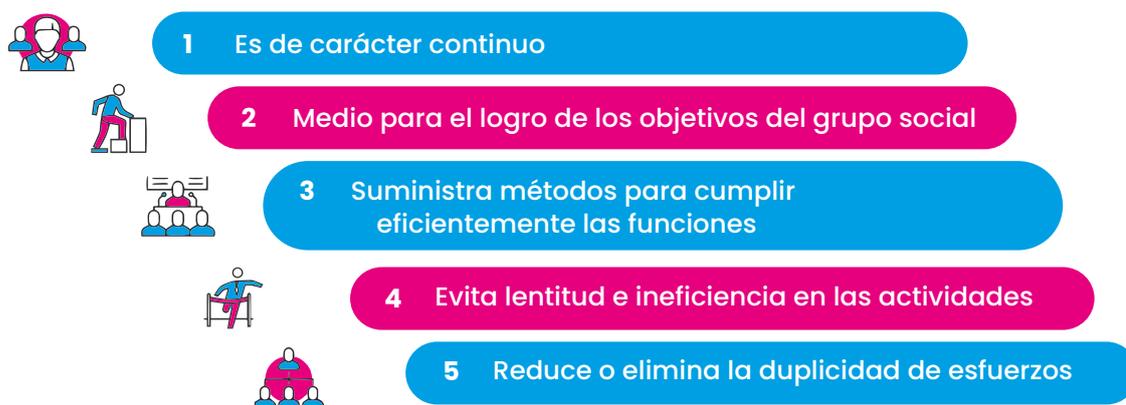
¿Qué significa estructura intencional de funciones? significa en primer lugar, que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia (Koontz, 2012).



3.3. Importancia de la organización

Como ya se ha establecido en la definición de la función Organización, es una tarea indispensable y vital al momento de lograr una distribución de tareas a todos los miembros de la misma, sin embargo, es necesario puntualizar algunos aspectos que denotan la importancia de esta función, estos son:

Figura 10. Importancia de la organización.



Fuente: Koontz (2012)

3.4. Elementos de la organización

A continuación, se detallan los elementos de la organización, según Koontz (2012): **a) División del trabajo** (departamentalización, jerarquización y descripción de funciones) y **b Coordinación** (sincronización de los recursos y tareas).

a) División del trabajo. Para la división del trabajo es necesario seguir una secuencia que comprenda las siguientes etapas:

1era; Jerarquización: hace referencia a las funciones del grupo social por orden de rango o importancia.

2da; Departamentalización: divide y concentra todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base a la similitud de sus actividades.



3ra; Descripción de funciones: debe definirse con claridad las tareas y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades, funciones o puestos de los distintos departamentos.

b) Coordinación. Consiste en la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el propósito de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.

Figura 11. Elementos de la organización.



Fuente: Koontz (2012)

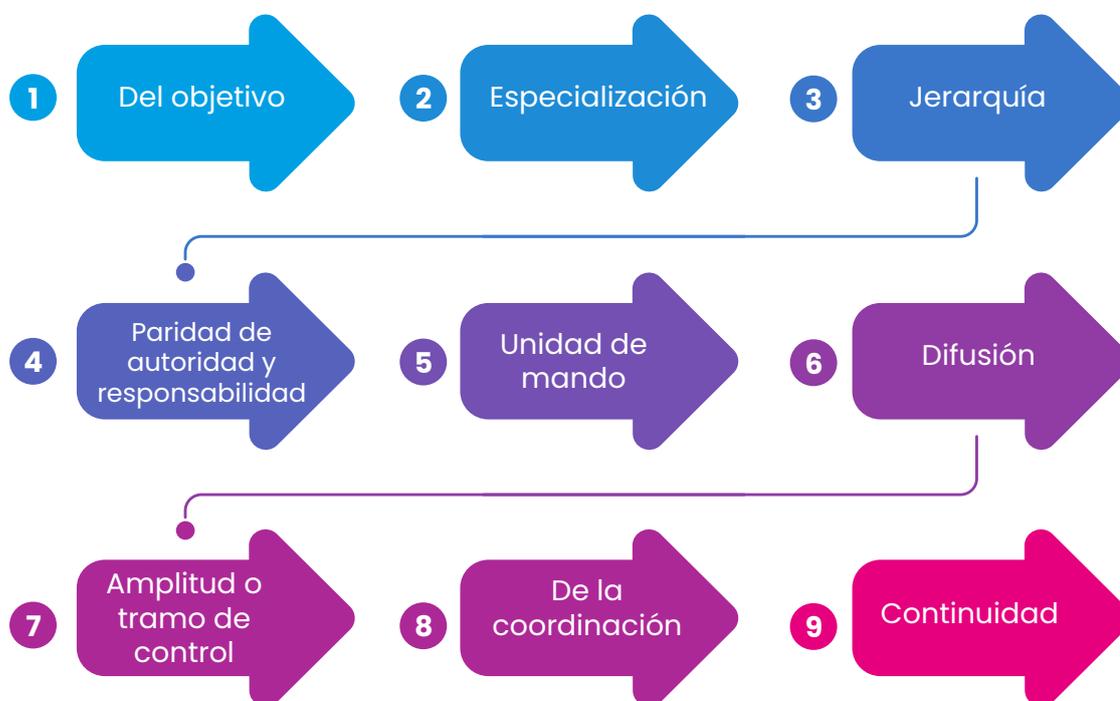
3.5. Principios de la organización

Si bien la ciencia de la organización todavía no se ha desarrollado al punto en el que los principios sean leyes infalibles, existe un acuerdo considerable entre estudiosos y practicantes de la administración respecto de una serie de ellos. Estos principios son verdades (o se consideran como tales) de aplicabilidad general, aunque su aplicación no es lo suficientemente precisa como para convertirlos en leyes de ciencia pura; su naturaleza los define más



como criterios esenciales para la organización efectiva (Koontz, 2012).

Figura 12. Principios de la organización.



Fuente: Koontz (2012)

1.- Del objetivo: Las actividades determinadas en la empresa deben relacionarse con sus objetivos y propósitos. Un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles.

2.- Especialización: El trabajo de cada colaborador debe limitarse, a la ejecución de una sola actividad, en lo máximo posible. El trabajo se realizará **más fácilmente si se subdivide en actividades claramente** relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza. (Koontz, 2012).



3.- Jerarquía: se requiere establecer centros de autoridad de los que provenga la comunicación necesaria para lograr los objetivos y planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

4.- Paridad de autoridad y responsabilidad: ha todo grado de responsabilidad concedido en la empresa, debe recaer el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinada actividad o función, si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. (Koontz, 2012).

5.- Unidad de mando: para cada función, debe asignarse un solo jefe, y los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

6.- Difusión: la responsabilidad y autoridad de cada función, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos stakeholders de la empresa.

7.- Amplitud o tramo de control: existe **límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar** a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Lo recomendado es que un director o gerente deba ejercer autoridad directa sobre cinco o seis subordinados **máximo**, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.

8.- De la coordinación: los departamentos o áreas de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio, de forma sincrónica, como el sistema que es la empresa. Las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, sin distinción, a fin de lograr los objetivos; en esta forma, la organización funcionará con un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportunamente y eficazmente, sin ningún antagonismo.

9.- Continuidad: establecida la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse, adaptarse y ajustarse a las condiciones del medio.



CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: La organización como función del proceso administrativo hasta Principios de la organización.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL:

No aplica.

TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

Lea y estudie los contenidos de la semana.

3.6. Técnicas de organización

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social (Koontz, 2012). . Las principales son las siguientes: Organigramas, Análisis de Puesto, Manuales Administrativos, Diagramas, etc. En el presente módulo se profundizará en la primera técnica mencionada, que son los organigramas.

3.7. Organigramas

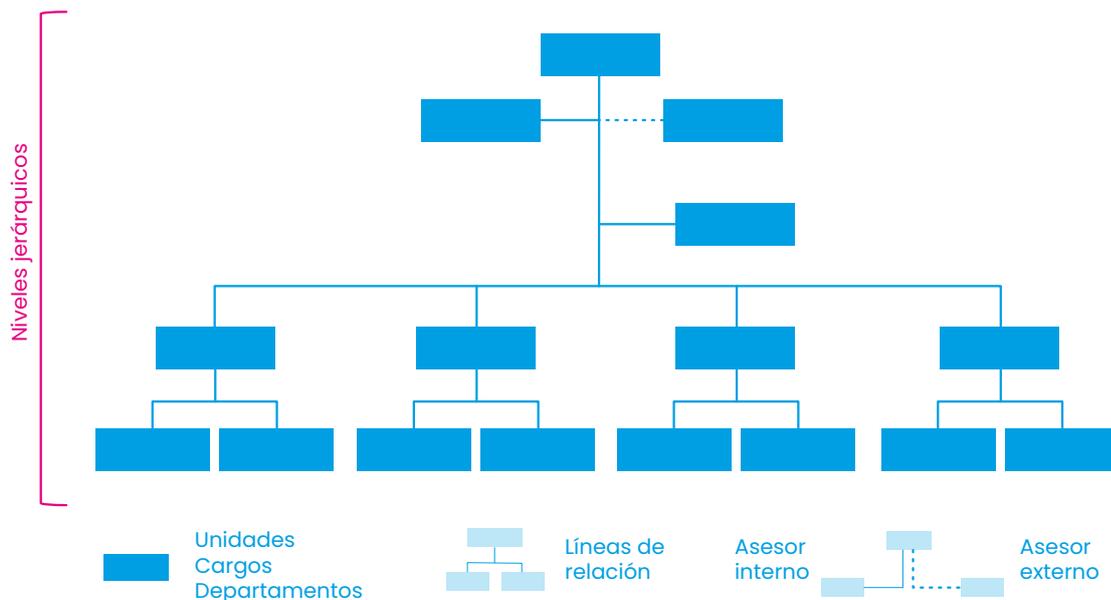
Según Koontz (2012), la estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo; es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades. **La estructura organizacional de una organización, está personalizada por la gráfica conocida como organigrama.**



3.7.1. Definición de organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la cual se muestran los puestos, funciones, interrelaciones, los niveles jerárquicos, las responsabilidades y la autoridad, existentes dentro de ella.

Figura 13. *Diseño básico de un organigrama.*



Fuente: autor

El objeto de esta técnica de organización es plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la estructura de una organización, por otro lado, su utilidad es ofrecer una imagen formal de la organización, ser fuente de consulta oficial, agilizar el conocimiento de una empresa, así como de sus relaciones de jerarquía. Es así que el organigrama, se convierte en un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional.



3.7.2. Criterios para preparar un organigrama

La implementación de un organigrama implica tener en cuenta varios criterios importantes para su adecuada elaboración, así se tienen 5 criterios fundamentales.

Figura 14. Criterios para preparar un organigrama



Fuente: Koontz (2012)

1) Precisión: Las unidades administrativas, áreas o departamentos y sus relaciones e interrelaciones deben establecerse con exactitud.

2) Sencillez: Deben ser lo más sencillo posible, para que sea claro y comprensible.

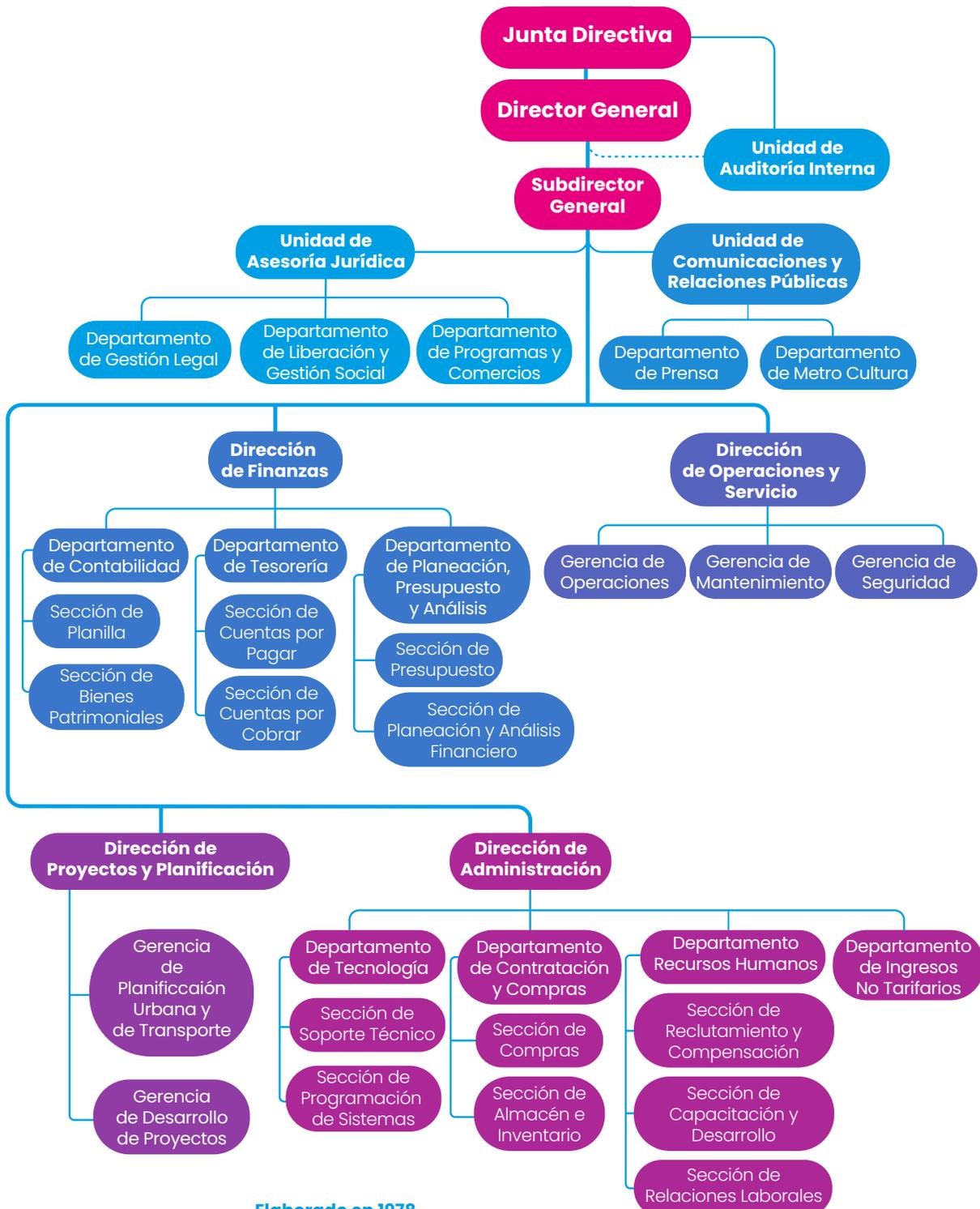
3) Uniformidad: De estar homogenizado el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.

4) Presentación: Su diseño depende de su formato y estructura, por lo que debe basarse en criterios técnicos como facilitar el trabajo y servicio de la empresa.

5) Vigencia: Permanentemente para que se consideren válidos, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que se anote el nombre de la unidad responsable, así como la fecha de autorización.



Figura 15. Organigrama.



Elaborado en 1978

Fuente: Koontz (2012)



Actividad recomendada 1: Leer el artículo Perfil Estratégico, Nuevos retos y comportamientos, el papel del Gerente de Gestión Humana (aula virtual), se le recomienda al estudiante dar lectura comprensiva a éste y tratar de identificar coyunturas entre el mencionado texto y los principios antes revisados.

Actividad recomendada 2: Revise el organigrama propuesto (figura 15) y reflexione en las inconsistencias que presenta la gráfica en relación a los criterios para preparar un organigrama.

CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: desde División organizacional hasta Criterios para elaborar organigramas.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL:

No aplica.

TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

- Lea y estudie los contenidos de la semana. Realice las actividades recomendadas.
- Leer el artículo Perfil Estratégico, Nuevos retos y comportamientos, el papel del Gerente de Gestión Humana, se le recomienda al estudiante dar lectura comprensiva a éste y tratar de identificar coyunturas entre el mencionado texto y los principios antes revisados.
- Revise el organigrama propuesto (figura 15) y reflexione en las inconsistencias que presenta la gráfica en relación a los criterios para preparar un organigrama.

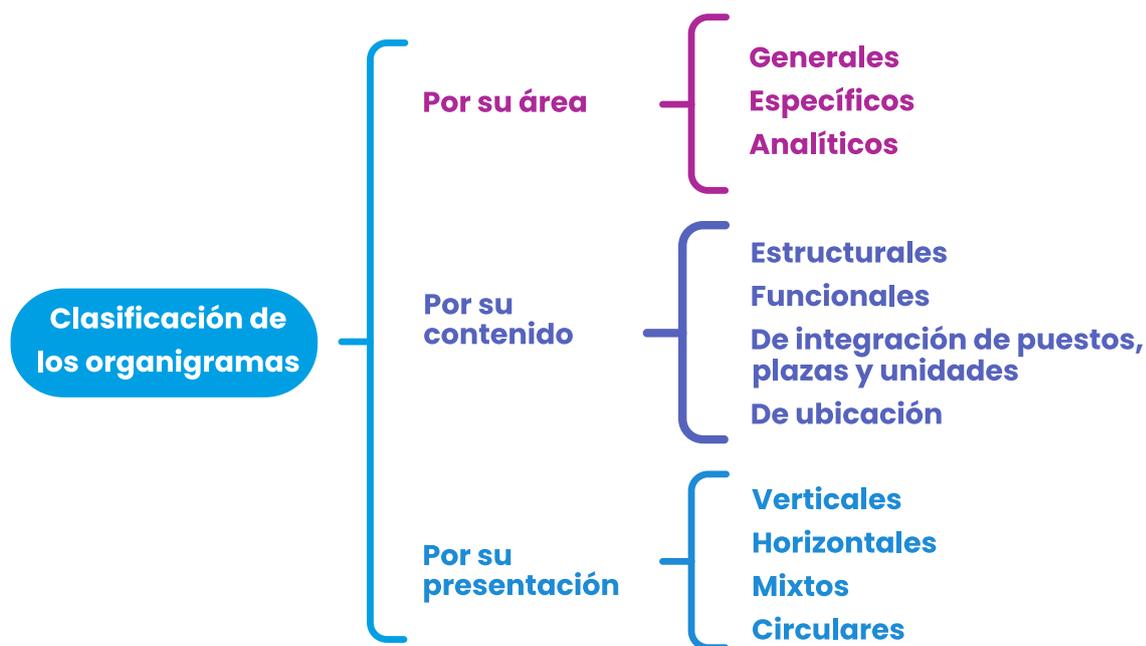


3.7.3. Tipos, clasificación y representación de organigramas

En la actualidad, los organigramas por su amplitud y debido a la complejidad de las dependencias, deben ser clasificados en grupos de acuerdo con su: Área, Contenido y Presentación.

El estudiante deberá observar el siguiente cuadro sinóptico que muestra la clasificación de los organigramas:

Figura 16. Clasificación de los organigramas



Fuente: Koontz (2012)

Actividad recomendada: Teniendo en consideración el **organigrama horizontal** proceda a realizar el organigrama de la empresa ficticia denominada “MARCIA ANITA”, cuyas instrucciones se encuentran en la unidad tres del aula virtual.

Revisar también el texto base para reforzar los conocimientos sobre la tipología de los organigramas y departamentalización.



CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: Tipos, clasificación y representación de organigramas hasta Tipos de departamentalización.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL:

Teniendo en consideración el organigrama horizontal proceda a realizar el organigrama de la empresa ficticia denominada “MARCIA ANITA”, cuyas instrucciones se encuentran en la unidad correspondiente del aula virtual.

TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

- Lea y estudie los contenidos de la semana. Realice las actividades recomendadas.
- Revisar también el texto base para reforzar los conocimientos sobre la tipología de los organigramas y departamentalización.
- Realice su autoevaluación.
- De lectura a todas las unidades estudiadas para el desarrollo de la evaluación primer bimestre.

AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 3

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Esta actividad le servirá para su proceso de estudio y aprendizaje.



1.- Indique cuáles son los elementos de la función de organización y adicionalmente indique los componentes del primero de ellos.

.....

.....

.....

.....

3.- La función organización está fundamentada en una serie de principios que le permiten desarrollar su función dentro de la organización, proceda a enumerar al menos 6 principios de la organización.

.....

.....

.....

.....

4.- Para el desarrollo de las actividades de organización se han generado varias técnicas que facilitan su trabajo, proceda a señalar tres ejemplos de cada una de las siguientes técnicas de organización:

Diagramas

Manuales

Análisis de puesto

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5.- Enumere la clasificación de los organigramas por su contenido.

.....

.....

.....

.....





Obra: Zonnebloemen
Los Girasoles (en español)
Autor: Vincent Van Gogh. 1888.
Estilo: Postimpresionismo

UNIDAD 4. INTEGRACIÓN DE PERSONAS

Resultado de aprendizaje

Comprende el proceso de integración de personal a través del reconocimiento de cada uno de sus componentes con el propósito de llevar a cabo la incorporación de personas con habilidades, experiencia y competencias requeridas para cada cargo dentro de la organización.

Contextualización

En esta unidad podrá encontrar información referente a los distintos conceptos de integración de personal; los componentes de su proceso como son: la planeación del recurso humano, el reclutamiento, sus fuentes y medios; la selección, sus medios; la contratación, la inducción propiamente dicha; la evaluación del personal y la capacitación y desarrollo; además tendrá la posibi-



lidad de conocer algunas herramientas generales para elaborar perfiles de cargos y fichas de capacitación.

4. Generalidades

Resulta indiscutible afirmar que los colaboradores talentosos son importantes para el desarrollo eficiente de las actividades de la organización. Como señala Koontz (2012) los gerentes a menudo dicen que las personas son el capital más importante; sin embargo, el capital humano prácticamente nunca aparece en el balance general como una categoría separada, aunque se invierte una fuerte cantidad de dinero en la búsqueda de talento, selección y capacitación de las personas.

4.1. Integración de personal

La integración del personal o integración de recursos humanos es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos. “Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos”. (Koontz, 2012, p. 284)

Actividad recomendada: Realice la lectura sobre otros autores en referencia a esta función administrativa, además puede revisar en el texto Básico.



4.2. Importancia de la integración de personal

El momento en el que da inicio cualquier iniciativa empresarial (negocio, empresa u organización) y que los elementos humanos necesariamente deben integrarse con los recursos materiales tiene mucha importancia esta integración ya que la organización se somete a constantes cambios.

También es necesario establecer mecanismos confiables para que las personas que van a realizar cualquier función dentro de la empresa tengan los requisitos necesarios para un adecuado desarrollo en su cargo. De acuerdo con esto las organizaciones deben tener en cuenta que es necesario adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

Actividad recomendada: Reflexionar porqué de la importancia del proceso de integración de personal y a continuación determine ¿Qué otros aspectos podrían ser importantes para el desarrollo de este proceso de cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización?

4.3. Proceso de gestión de recursos humanos

La integración de personal es el **proceso de gestión de recursos humano mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos.**

Los principales componentes de la gestión del recurso humano son:

- Planeación de recursos humanos.
- El reclutamiento.
- La selección de candidatos.
- La orientación.



- La contratación.
- La inducción de los empleados nuevos.
- La evaluación del desempeño.
- La capacitación y desarrollo.

La Planeación del Recurso Humano: Se refiere en determinar el número de personas que se necesitan (determinar los cargos necesarios), así como las habilidades y destrezas que deben poseer tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo (análisis de puesto). Esta etapa está relacionada estrechamente con los planes de crecimiento a largo plazo de la empresa.

Para llevar a cabo la planeación del recurso humano es necesario tener en cuenta algunos aspectos que faciliten dicha gestión y sobre todo sea manejada de manera eficiente, entre las mencionadas actividades están: definir adecuadamente el cargo así como su perfil.



Definición del Cargo: Una vez definidos los cargos necesarios y el análisis de puestos, para la compañía es importante definir cada uno de ellos como:

- las actividades a desarrollar,
- su grado de responsabilidad, y;
- el nivel de autoridad en cada uno.

Perfil del Cargo: basados en la descripción o definición del cargo se diseña el perfil, estableciendo los requisitos y características que la persona seleccionada debe cumplir para desarrollar a eficientemente las labores asignadas a su cargo.

Sin embargo, Koontz (2012), señala que deben llevar a cabo una serie de aspectos importantes como son:

- Formación.
- Experiencia.
- Conocimientos específicos.
- Habilidades y aptitudes.
- Relaciones interpersonales.
- Actitud.
- Otros factores: aunque sea poco relevante las empresas tienen en muchos casos como parte referencial la edad, estado civil, etc.



CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: Definición de varios autores hasta La Planeación del Recurso Humano.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL:

No aplica.

TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

- Lea y estudie los contenidos de la semana. Realice las actividades recomendadas.
- Realice la lectura sobre otros autores en referencia a esta función administrativa, además podría revisar la guía y en el texto Básico.
- Reflexionar porqué de la importancia del proceso de integración de personal y a continuación determine ¿Qué otros aspectos podrían ser importantes para el desarrollo de este proceso de cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización?



Reclutamiento: consiste en buscar candidatos interesados en trabajar en la empresa, es hacer un llamamiento general, convocatorias.

Clases de reclutamiento:

1. Reclutamiento interno: se da con los mismos empleados de la empresa, este tipo intenta llenar una vacante mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal). Deber ser el primordial y debe basarse en el plan de carrera que las empresas deben construir para sus empleados.

2. Reclutamiento externo: cuando al existir determinada vacante, se intenta llenarlas con candidatos externos.

Fuentes de reclutamiento: Deben distinguirse al menos 6 fuentes de reclutamiento, estas son:

- a) Escuelas. (De educación superior, técnicas, comerciales)
- b) Bolsa de trabajo. (Otras empresas, archivo de personal)
- c) Sindicatos o Colegios profesionales. (Provee todo el personal sindicalizado)
- d) Redes sociales / redes de profesionales.
- e) Personal recomendado. (Por los propios trabajadores)
- f) La puerta de la calle. (Personal atraído por la fama de la empresa)



CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: Reclutamiento hasta Medios de reclutamiento.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL:

Realice una investigación sobre los 5 sitios en línea de reclutamiento laboral más utilizados en el país y elabore un mapa con los beneficios, semejanzas y diferencias de cada uno de ellos.

TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

- Lea y estudie los contenidos de la semana. Refuerce la lectura con el texto base.



Selección: Proceso mediante el cual se evalúa capacidades, experiencias y habilidades de un candidato, en relación con un puesto vacante, para elegir el más apto. Mediante la elección de ciertas técnicas se busca entre los diversos candidatos al más idóneo, de acuerdo con los requerimientos del puesto (Koontz, 2012).

Orientación: A los candidatos “eliminados” durante el proceso se les debe de informar que en esa ocasión no hubo oportunidad para ellos, pero que sus datos formarán parte de un banco de candidatos para próximos reclutamiento. También se les puede orientar sobre lugares donde pueden encontrar trabajo. La inducción es la integración de un empleado nuevo a su puesto y a la organización (Koontz, 2012).

Contratación: Es cuando se ha seleccionado a un candidato para su incorporación a la empresa. El contrato puede ser por un tiempo indefinido, si la plaza así lo amerita, o por un tiempo definido, cuando se va a realizar un proyecto cuya duración es limitada, o una obra, etc. (Koontz, 2012).

Inducción: Se refiere al **acompañamiento** entre la persona que ingresa por primera vez a la empresa, y la organización (Koontz, 2012).



Evaluación del desempeño: La evaluación se realiza periódicamente evaluando el desempeño del personal, con el propósito de encontrar áreas deficitarias donde los empleados necesiten mejorar o como mejoramiento continuo de los trabajadores (Koontz, 2012).

Los aspectos claves que utiliza una empresa para evaluar su personal son diversos, esto depende de la compañía, de su actividad y el manejo que le da la evaluación del desempeño es un instrumento dentro del sistema de gestión de los recursos humanos y como tal pretende un análisis sistemático, a través de la observación, del hacer de un individuo en su puesto de trabajo valorando su contribución a la organización y permitiendo al mismo tiempo que éste pueda conocer y mejorar aspectos relativos a su quehacer profesional, y esta se hará según criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación (Muñoz et al., 2012).

Algunos aspectos más utilizados, según Muñoz et al. (2012), son:

Estadística: se utiliza cuando el personal trabaja por presupuestos o cuotas

Matriz del desempeño: El directivo o jefe de personal determina cuales van hacer los puntos a evaluar y les asigna un valor cualitativo y cuantitativo para su total seguridad y satisfacción.

Indicadores de gestión: Son datos que permiten determinar si un proyecto, una unidad o incluso una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos.

Clasificación según escala de desempeño: El encargado del personal establece un cuadro comparativo con el fin de determinar quiénes son los empleados sobresalientes por su rendimiento que merece ascensos premios o promociones.

Capacitación y desarrollo de Recursos Humanos: Según Rodríguez (2009), la capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es pre-



parar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación se enfoca al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe con fluidez y de manera eficiente las funciones a él asignadas, provoque resultados de calidad, preste excelentes servicios a sus clientes, anticipe y solucione problemas potenciales dentro de la organización.

El Desarrollo, en cambio, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar (Rodríguez, 2009).

La capacitación es para el o los cargos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. Capacitación y desarrollo, se confunden con frecuencia, debido a que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y en la intensidad de los procesos. Pero las dos son actividades educativas.

Beneficios de la capacitación de los empleados

Beneficios para la organización (Rodríguez, 2009):

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.



- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el trabajador que repercuten favorablemente en la organización (Rodríguez, 2009):

- Ayuda a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.



Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas (Rodríguez, 2009):

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.



Video - Etapa integración proceso administrativo

<https://youtu.be/ijF5KO3Pltc>

Actividad recomendada: Una vez revisado el video denominado "ETA-PA INTEGRACION - PROCESO ADMINISTRATIVO", y leído el documento "SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS, proceda a contestar la interrogante planteadas en los documentos.



CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: Selección hasta Capacitación y desarrollo. Beneficios.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL:

No aplica.

TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

- Lea y estudie los contenidos de la semana. Refuerce la lectura con el texto base.
- Revise el video denominado “ETAPA INTEGRACIÓN – PROCESO ADMINISTRATIVO”, y leído el documento “SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS, proceda a contestar la interrogante planteadas en los documentos.
- Resuelva la autoevaluación de la unidad.



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 4

INTEGRACIÓN DE PERSONAS

Esta actividad le servirá para su proceso de estudio y aprendizaje.

1.- Liste los componentes de la gestión del recurso humano.

.....
.....
.....
.....

2.- Indique los cuales son los dos componentes de la Planeación del Recurso Humano, adicionalmente con sus propias palabras proceda a explicar de forma sucinta cada uno de estos.

.....
.....
.....
.....

3.- El proceso de reclutamiento dentro de una organización puede ser de dos tipos, enumérelos y descríbalos.

.....
.....
.....
.....

4.- Indique 5 beneficios para la organización cuando realiza procesos de capacitación.

.....
.....
.....
.....





Obra: Cristo de San Juan de la Cruz
Autor: Salvador Dalí. 1951.
Estilo: Surrealismo.

UNIDAD 5. DIRECCIÓN

Resultado de aprendizaje

Conoce la definición, importancia y etapas del proceso de la dirección, mediante el estudio y análisis de sus elementos, con el fin de generar una visión general sobre el manejo y gestión de la organización desde una perspectiva teórica para su posterior aplicación práctica.

Contextualización

En esta unidad podrá encontrar información relacionada a los distintos conceptos acerca del proceso de dirección, su importancia dentro de la organización y sus etapas (la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y la supervisión); además podrá acceder a información referente a conceptos como autoridad y poder: sus definiciones y tipos, podrá conocer sobre el liderazgo: su definición, componentes, sus enfoques y estilos desde un punto de vista clásico; además podrá encontrar material sobre las definiciones y diferencias entre líder y jefe. Finalmente encontrará un caso aplicativo de los conceptos aprendidos a lo largo de la presente unidad.



5. GENERALIDADES

Como señala Koontz (2012), la dirección y el liderazgo a menudo se consideran lo mismo. Si bien es cierto que el gerente más efectivo casi siempre será también un líder efectivo, y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que sólo dirigir; esto incluye una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayude a las personas a alcanzar las metas e integrar personal lo más competente posible en esa estructura.

5.1. ¿Qué es la dirección?

Es la función administrativa que de una u otra manera busca influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. La toma de decisiones, la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de esta fase del proceso administrativo.

5.2. Importancia de la dirección

Con respecto a la importancia de la Dirección dentro del proceso administrativo, se podría decir, que esta fase es la columna vertebral del ejercicio de todo Administrador, pues cumple la función primordial de mantener la coherencia y el control en cada una de las fases necesarias para cumplir con la meta y fortalecer la compañía, tanto a nivel económico como humano (El Pensante, 2017).

Se pueden mencionar algunos puntos a destacar de la importancia de esta función:

- Agilita los lineamientos establecidos (P – O – I).
- Se logran las formas de conducta.
- Es determinante en la moral de los empleados
- Su calidad se refleja en los logros
- Genera la comunicación con que funciona la organización



5.3. Etapas de la dirección

La dirección debe ser desarrollada de manera coherente, es por ello que se definen a continuación sus etapas:

Toma de decisiones

Motivación

Comunicación

Supervisión

5.3.1 Toma de decisiones

Permanentemente las personas deben elegir entre varias opciones, sobre todo aquellas que consideran más convenientes; es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado de importancia, a la vez pueden ser fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas.

El proceso de toma de decisiones es el siguiente:

Figura 17.Proceso de toma de decisiones



Fuente: Koontz (2012).



Actividad recomendada: Es recomendable que identifique con mayor amplitud cada uno de los elementos del proceso de toma de decisiones, revise en la web sitios relacionados a este tema y una vez realizada dicha investigación resuelva el siguiente planteamiento.



RESUELVA: A la izquierda el estudiante podrá apreciar al gerente de una empresa, el mismo que se encuentra actualmente en una encrucijada, como usted ya ha identificada los pasos del proceso de toma de decisiones, le ha solicitado que le ayude a tomar la mejor decisión para la empresa.

Indique:

¿Qué camino deberá seguir este empresario y por qué?

- A – El camino izquierdo
- B – El camino del centro
- C – El camino derecho

Elabore supuestos que le permitan resolver el caso.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



5.3.2 La motivación

Desde el punto de vista etimológico, según la Universidad de Texas, la palabra Motivación está compuesta por: el latín MOTIVUS (movimiento) y; el sufijo - CIÓN (acción y efecto)

A partir de la definición de **motivo**, Carrasco (2004) establece el siguiente concepto de motivación: *Un motivo es algo que constituye un valor para alguien. La motivación, pues, está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto “se ponga en marcha” para su consecución.*

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

El estudio de la motivación ha sido extenso y muy antiguo, es así que se han planteado varias teorías que se destacan a continuación:

Figura 18. Teorías de la motivación.

Teoría X y teoría Y - Douglas McGregor

Teoría de la jerarquía de las necesidades - Abrhan Maslow:

Teoría ERG (en español ERC) - Alderfe

Teoría de la motivación - higiene de Herzberg

Teoría de las expectativas de la motivación: Vroom

Teoría de la equidad - Stacey Adams

Teoría del establecimiento de metas de la motivación - Edwin Locke

Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland:

Modelo de motivación - Juan Antonio Pérez López

Fuente: Koontz (2012)



Actividad recomendada: Para un mayor aprendizaje deberá revisar su texto base desde las páginas 388 hasta la 401, para entender claramente el funcionamiento de las teorías de la motivación.

5.3.3 La Comunicación

Como lo resalta Koontz (2012), la comunicación se refiere a la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información.

La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales; es necesaria sobre todo para:

1. Establecer y difundir las metas de una empresa.
2. Desarrollar planes para su logro.
3. Organizar los RRHH, y de otro tipo, de la manera más eficaz, eficiente, y, efectiva.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
5. Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
6. Controlar el desempeño.

Definiciones del modelo - proceso de comunicación

El emisor y el receptor. El emisor es el sujeto que comunica en primer lugar o toma la iniciativa de ese acto de comunicación, mientras que el receptor es el que recibe el mensaje.

El mensaje. Formado por las diferentes ideas o informaciones, que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, etc., cuyo significado interpretará el receptor.

Los ruidos. Son todas las alteraciones de origen físico que se producen durante la transmisión del mensaje.



El feedback o la retroalimentación. Es la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento de los interlocutores.

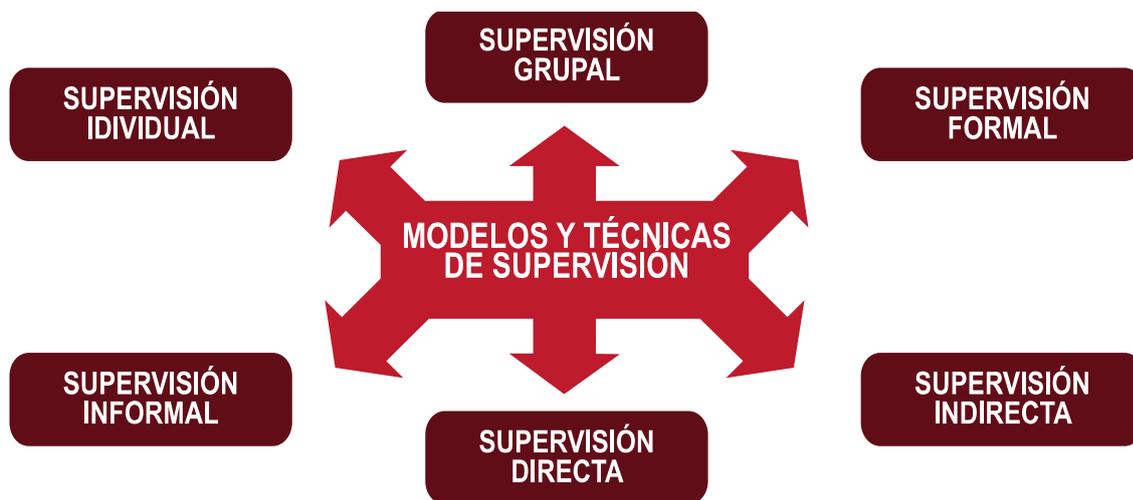
Actividad recomendada: Para un mayor aprendizaje deberá revisar su texto base desde las páginas 456 hasta 463, con el fin de fortalecer el tema de comunicación.

5.3.4. La Supervisión

La supervisión consiste en **vigilar y guiar** a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

La supervisión como tal busca tiene su propósito y busca alcanzar ciertos objetivos muy claros. Además, presenta varios modelos de supervisión que son comúnmente utilizados en las empresas.

Figura 19. Modelos y técnicas de supervisión.



Fuente: Koontz (2012)



CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: ¿Qué es Dirección? hasta Supervisión.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL:

Una vez realizada la lectura comprensiva y analítica del documento denominado 35 TIPOS DE COMUNICACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS, ubicado en plataforma, se le solicita al estudiante: elaborar un mapa mental de todo el tema. A continuación, elabore un ejemplo de cinco tipos de comunicación que seleccione.

TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

Lea y estudie los contenidos de la semana. Refuerce la lectura con el texto base.

5.3.5. Autoridad y poder ¿significan los mismo?

Según Koontz (2012) todo grupo de personas debe estar dirigido por alguien que debe tener suficiente autoridad dentro del grupo. Sin embargo es necesario realizar una diferenciación entre poder y autoridad para poder establecer de forma más adecuada y comprensible la definición de autoridad.



5.3.6. Concepto de poder.

Es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos (Koontz – Weihrich, 2012)

Bases o fuentes de poder

Se pueden establecer tres tipos de fuentes o bases de poder, estos son:

- Poder legítimo: es aquel que nace normalmente de su puesto o cargo; ejemplo: el jefe del área, el coordinador del proyecto, el policía en la calle, etc.
- Poder de experiencia: este poder nace por el conocimiento especializado de la persona; ejemplo: el médico, el abogado, el profesor, etc.
- Poder de referencia: este poder nace debido a la credibilidad que posee la persona que lo ejerce; ejemplo: el Cura del barrio; un futbolista reconocido; un actor famoso; un político (serio).
- Poder de recompensa: capacidad de una persona para otorgar recompensas; ejemplo: los servidores públicos, los profesores universitarios, etc.
- Poder coercitivo: es el poder que nace de la capacidad o potestad para castigar (relacionado con el poder de recompensa y el poder legítimo); ejemplo: un jefe que despide a un subordinado a su cargo.

5.3.7. Concepto de autoridad.

La autoridad en la organización es la facultad propia del puesto (ejercido por una persona), para que de forma discrecional pueda tomar decisiones que afectan a otras personas (Koontz, 2012). La autoridad, por su puesto, se trata de un tipo de poder, pero poder dentro de la organización.



Tipos de autoridad

- La autoridad legal (formal): es la facultad otorgada a una determinada persona debido al cargo que ésta ocupa dentro de la organización.
- La autoridad técnica: nace de los conocimientos especializados de quien la posee la persona.
- La personal: que desarrolla el individuo a través de sus actitudes y aptitudes demostradas a su equipo de trabajo.

5.3.8. Liderazgo

Según Harold Koontz (2012) el liderazgo se define como “influencia”, es decir el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo.

Es importante aclarar que el líder está presente con el único fin de ayudar a los seguidores al cumplimiento de las metas, esto lo logra con la utilización al máximo de sus habilidades y capacidades. El líder nunca se coloca detrás para empujar o impulsar al grupo, por el contrario se ubica al frente para poder influir y fomentar el progreso y el logro de las metas.

Componentes de liderazgo

Los líderes miran hacia el futuro, esto significa inspira a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma, para ello es necesario que éstos reúnan una serie de componentes, estos son:

- Poder: la capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
- Entendimiento de las personas: la capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.



- Inspiración: la capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todos sus potenciales.
- Estilo del líder y desarrollo: la capacidad para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas.

Rasgos significativos del liderazgo

Un liderazgo efectivo a menudo se basa en ciertos rasgos en poder del líder. En general, los individuos dentro de los roles de liderazgo tienden a diferir de los miembros del grupo en varios aspectos importantes, los líderes eficaces tienden a contar con las siguientes habilidades:

Figura 20. Rasgos del líder.



Fuente: Koontz (2012)

Actividad recomendada: Se le recomienda al estudiante que, con el propósito de fortalecer la definición de dirección, realice la investigación de otros autores, además podría revisar el texto base, podría elaborar un organizador gráfico para visualizar estos criterios. Adicionalmente se le sugiere revisar el video que se presenta a continuación:





Vídeo - Dirección

<https://youtu.be/xvmO4cvNZdc>

CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: La autoridad hasta Importancia del liderazgo, rasgos significativos del liderazgo.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL:

No aplica.

TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

- Lea y estudie los contenidos de la semana. Refuerce la lectura con el texto base.
- Realice la lectura de otros autores, internet y la guía, se sugiere revisar también el video titulado "Dirección" y elaborar un organizador gráfico para visualizar estos criterios.
- Resuelva los casos propuestos en plataforma sobre toma de decisiones.



5.3.9. Enfoques puros de Liderazgo (Max Weber)

Según Max Weber se pueden identificar tres enfoques puros de liderazgo, estos son: liderazgo tradicional, liderazgo legítimo y liderazgo carismático, los cuales se podrían resumir en la siguiente gráfica:

Figura 21. Enfoques puros del liderazgo.



Fuente: Koontz (2012)

5.3.9. Enfoques de Liderazgo (basados en el uso de la autoridad)

Las primeras explicaciones que surgieron acerca de los estilos de liderazgo planteadas por Kurt Lewin, tenían su fundamentación en cómo los líderes hacían uso de su autoridad. De tal manera que se consideraban tres estilos básicos de liderazgo, estos son:



El **estilo autocrático o autoritario** es de dominación, impone sus decisiones, en otras palabras, es un dictador.

El **democrático o participativo** es involucrador, toma decisiones en consenso y con la participación de sus subordinados.

El estilo **liberal es de libertad**, responsabilidad individual y grupal, y deja a la persona tomar sus propias decisiones, que de acuerdo a su criterio sean las más acertadas para el fin común. Este estilo se ha malinterpretado como anárquico, totalmente permisivo.

CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: enfoques del liderazgo hasta el estilo liberal.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL:

No aplica.

TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

- Lea y estudie los contenidos de la semana. Refuerce la lectura con el texto base.
- Resuelva la autoevaluación de la unidad.



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 4

DIRECCIÓN

Esta actividad le servirá para su proceso de estudio y aprendizaje.

1.- Enumere cada una de las etapas del proceso de dirección, escoja una de ellas y proceda a realizar una breve explicación de la misma.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.- Enumere las etapas correspondientes al proceso de toma de decisiones.

.....
.....
.....

4.- En esta unidad se han descrito varias teorías relacionadas con la motivación, escoja una de ellas y proceda a describirla, teniendo en cuenta su principio básico, su autor y sus generalidades.

.....

.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

.....

.....

5.- Enumere los modelos y técnicas de supervisión. Seleccione y describa una de ellas.

.....

.....

.....

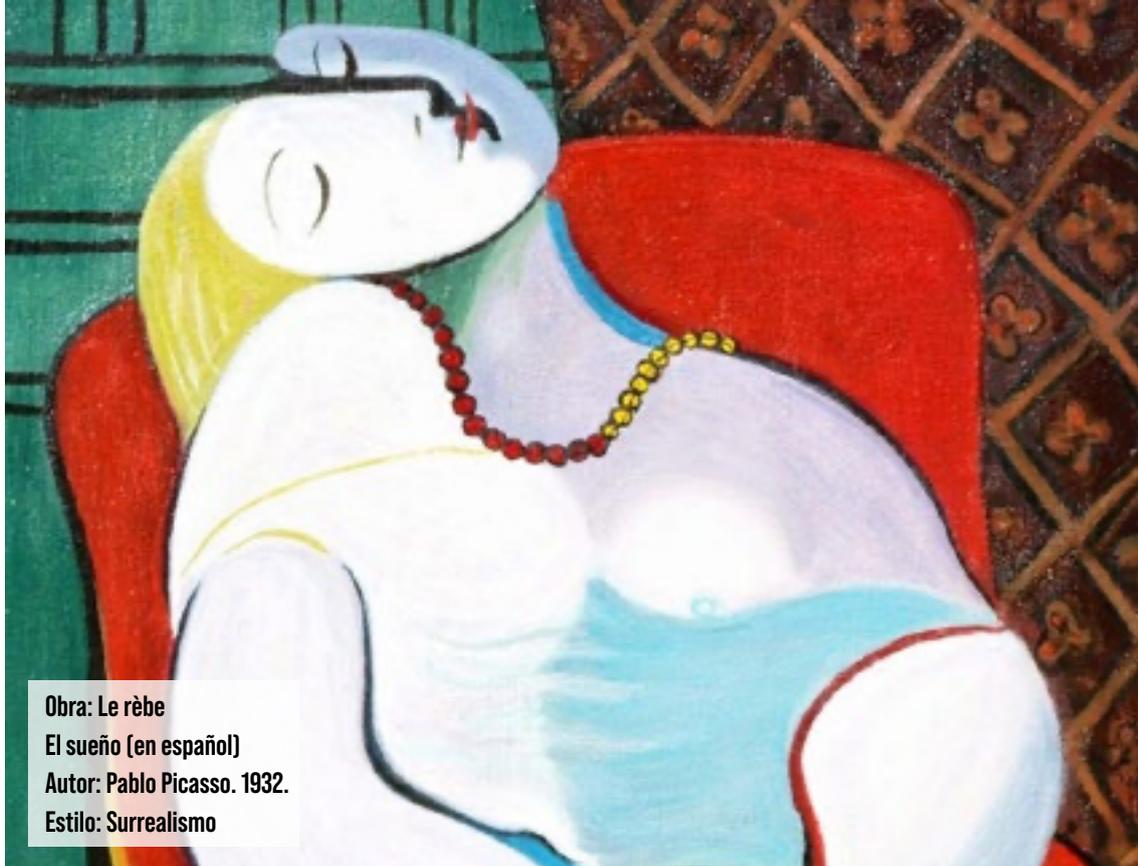
.....

.....

.....

.....





Obra: Le rêve
El sueño (en español)
Autor: Pablo Picasso. 1932.
Estilo: Surrealismo

UNIDAD 6. CONTROL ADMINISTRATIVO

Resultado de aprendizaje

Conoce la definición, importancia y etapas del proceso de la dirección, mediante el estudio y análisis de sus elementos, con el fin de generar una visión general sobre el manejo y gestión de la organización desde una perspectiva teórica para su posterior aplicación práctica.

Contextualización

En esta unidad podrá encontrar información relacionada a los distintos conceptos acerca del proceso de dirección, su importancia dentro de la organización y sus etapas (la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y la supervisión); además podrá acceder a información referente a conceptos como autoridad y poder: sus definiciones y tipos, podrá conocer sobre el liderazgo: su definición, componentes, sus enfoques y estilos desde un punto de vista clásico; además podrá encontrar material sobre las definiciones y diferencias entre líder y jefe. Finalmente encontrará un caso aplicativo de los conceptos aprendidos a lo largo de la presente unidad.



6. GENERALIDADES

Es la última fase del proceso administrativo en la cual se evalúa y retroalimenta o corrige las actividades de la organización para que se den acorde a lo planificado, es decir que regular los hechos actuales para que coincidan con los esperados.

6.1. Definición de control

Para Koontz (202), la función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, aunque es sensato distinguirlas conceptualmente y por ello se analizan de manera independiente en las partes segunda y sexta del libro; sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos.

6.2. Importancia del control

A continuación la figura describe la importancia de realizar un control adecuado y eficiente dentro de las organizaciones:

Figura 22. *Importancia del control.*



Fuente: Koontz (2012).



Una de las razones por las que se requiere el control es porque cualquier plan puede sufrir desviaciones. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Entre otros aspectos, el control sirve para:

Crear mejor calidad:

Se detectan fallas en el proceso y se corrige para eliminar errores.

Enfrentar el cambio:

La función del control sirve a los gerentes para detectar y responder a las amenazas o las oportunidades del ambiente cambiante de cualquier organización (los mercados cambian, los competidores ofrecen productos atractivos y servicios nuevos).

Agregar valor:

La búsqueda de una ventaja competitiva que diferencie a los productos o servicios, agregando valor. Con frecuencia este valor agregado adopta la forma de una calidad arriba de la media, la misma que se logra aplicando procedimientos de control.

Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:

La administración contemporánea tiene tendencia participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo.



6.3. Elementos control

La función administrativa de controlar es realizable siempre y cuando existan los siguientes elementos (Hitt et al.):

Objetivos y estrategias claras

Medir resultados

Detectar desviaciones

Medidas correctivas

Contar con objetivos y estrategias claras:

Es primordial tener claros los objetivos y estrategias organizacionales, de forma que el respectivo control se realice sobre su cumplimiento.

Medir los resultados:

Establecer indicadores que permitan medir las actividades y en particular los resultados de las acciones realizadas.

Detectar desviaciones:

Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

Establecer medidas correctivas:

El objeto del control es prever y corregir los errores.

6.4. Tipos de control

Atendiendo al momento de su aplicación, tenemos los siguientes tipos de control organizacional:



El control preventivo

El control concurrente

El control posterior

El control preventivo:

Es de responsabilidad exclusiva de cada organización, por tal razón, el control preventivo siempre es interno. Los directores/administradores de cada empresa son responsables de garantizar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor.

Los controles concurrentes:

Son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa. Así, un supervisor observa las actividades de los trabajadores, y puede corregir las situaciones problemáticas a medida que aparezcan (Koontz, 2012).

Los controles posteriores:

Son los que se llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares (Koontz, 2012). Por ejemplo, en las Auditorías Contables, estadística, contabilidad, etc.



6.5. Herramientas o técnicas de control

Figura 24. Herramientas o técnicas de control.



Fuente: Koontz (2012)

Actividad recomendada: realizar una investigación sobre las herramientas y técnicas de control antes expuestas, arme un organizador gráfico con ejemplos. Puede apoyarse en su texto base.



Video - ¿Qué es Control de Gestión?

<https://youtu.be/CpvouO9uVZU>

Observar el video llamado ¿Qué es Control de Gestión? Revisar la infografía Control de Gestión, y responder las interrogantes planteadas en plataforma.



CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: Definición de control hasta las herramientas de control.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL:

No aplica.

TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

- Lea y estudie los contenidos de la semana. Refuerce la lectura con el texto base.
- Observar el video llamado ¿Qué es Control de Gestión? Revisar la infografía Control de Gestión, y responder las interrogantes planteadas.

6.6. Proceso básico del control

En este acápite el estudiante podrá tener una visión clara de cómo se debe proceder con la actividad de controlar, el proceso es el siguiente:



Figura 23. *Proceso básico del control.*



Fuente: Koontz (2012).

Las técnicas y los distintos sistemas de control son en su esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa (Koontz, 2012). El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

1.- Fijación de estándares:

Un estándar representa algo así como una unidad de medida que sirve como modelo o guía con la que luego se efectuara el control, por ello es necesario generar algún tipo de medida para valorar la actividad, proceso, persona, evento, etc. a controlar.

2.- Obtención de información de la realidad:

En esta etapa se observa lo que se está ejecutando y se toma la información tal cual está sucediendo, para luego realizar el control.



3.- Comparación de estándares con la información recopilada:

En esta etapa se realiza la comparación entre lo que se está ejecutando efectivamente (información real) y lo planeado en relación a los estándares definidos. Si es necesario se aplican correctivos.

6.6.1. Tipos de estándares

Existen una amplia gama de estándares, cada uno de estos enfocados a distintas áreas dentro de la empresa, se puede mencionar los siguientes:

Estándares físicos

Estándares de costos

Estándares de capital

Estándares de ingresos

Estándares de programas

Estándares intangibles

Estándares de metas

Actividad recomendada: Investigar acerca de cada uno de los tipos de estándares descritos, y a continuación elaborar un ejemplo de cada tipo de estándar.

6.6.2. Resultados

6.6.2.1. Tipos de resultados

Se puede determinar tres tipos de resultados, estos son:



Nulos: el procedimiento no es el planeado pero se llega al resultado y se cumple con los estándares de igual modo.

Resultado = Estándar

Desfavorables: se descubre que los desvíos ocurridos entorpecen el logro de los objetivos fijados.

Resultado < Estándar

Favorables: los desvíos sufridos favorecen al logro de los objetivos, beneficiando a la organización de algún modo.

Resultado > Estándar



CONTACTO CON EL DOCENTE:

Chat tutoría en línea: Proceso de control hasta tipos de resultados.

APRENDIZAJE PRÁCTICO – EXPERIMENTAL:

Se solicita resuelva los ejercicios sobre los tipos de resultados ubicados en la unidad 6 del aula virtual y cargar a la plataforma.

TRABAJO AUTÓNOMO (ACTIVIDADES):

Lea y estudie los contenidos de las unidades del segundo bimestre. Refuerce la lectura con el texto base y recomendados, para rendir su evaluación bimestral.

Investigar acerca de cada uno de los tipos de estándares descritos, a continuación elaborar un ejemplo de cada tipo.

Resuelva a autoevaluación.



AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD 4

CONTROL ADMINISTRATIVO

Esta actividad le servirá para su proceso de estudio y aprendizaje.

1.- Indique cuál es la importancia del control dentro de la empresa u organización.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.- Cuáles son los tipos de resultado que se puede obtener con el control.

.....

.....

.....

.....

.....

3.- Cite los tipos de control que se pueden aplicar en las organizaciones.

.....

.....

.....

.....

.....

.....



4.- El control es aplicable a todas las áreas de la empresa y a cualquier actividad de las mismas, por ello se han generado un sin número de herramientas y técnicas para llevarlo a cabo, por tal motivo se le solicita enumere cuatro tipos de herramientas de control para cada técnica descrita a continuación:

Gráficas – Diagramas	Sistemas de Información	Métodos Cuantitativos
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



5. SOLUCIONARIO

ACTIVIDAD DE AUTOEVALUACIÓN UNIDAD 1:

2.- Para cada uno de los siguientes ítems, haga una relación con referencia a qué tipo de habilidad es la requerida para el desarrollo de dicha actividad.

Manejo de un ecosonógrafo	Habilidad técnica
Promover los valores	Habilidad humana
Elaborar publicidad para mejorar ventas	Habilidad conceptual
Despedir a un mal funcionario	Habilidad humana
Manejo de hornos de pan	Habilidad técnica

ACTIVIDAD DE AUTOEVALUACIÓN UNIDAD 2

1.- Cuáles son los componentes de la planificación.

- Misiones o propósitos.
- Objetivos o metas.
- Estrategias.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Reglas.
- Programas.
- Presupuestos.



2.- Cuál es el significado de las siglas SMART, en el planteamiento de objetivos.

S: Específico

M: Medible

A: Alcanzable

R: Retador

T: Tiempo

3.- Cuál es el significado de las siglas FODA.

F: fortalezas

O: oportunidades

D: debilidades

A: amenazas

ACTIVIDAD DE AUTOEVALUACIÓN UNIDAD 3

1.- Indique cuáles son los elementos de la función de organización y adicionalmente indique los componentes del primero de ellos.

a) División del trabajo (departamentalización, jerarquización y descripción de funciones) y b) Coordinación

3.- La función organización está fundamentada en una serie de principios que le permiten desarrollar su función dentro de la organización, proceda a enumerar al menos 6 principios de la organización.



- 1.- Del objetivo
- 2.- Especialización
- 3.- Jerarquía
- 4.- Paridad de autoridad y responsabilidad
- 5.- Unidad de mando
- 6.- Difusión

4.- Para el desarrollo de las actividades de organización se han generado varias técnicas que facilitan su trabajo, proceda a señalar tres ejemplos de cada una de las siguientes técnicas de organización:

Diagramas	Manuales	Análisis de puesto
D. de pago a proveedores	M. de funciones	A. para asistente
D. de adquisiciones	M. de procesos	A. para auxiliar contable
D. de atención al cliente	M. administrativo	A. para gerencia

5.- Enumere la clasificación de los organigramas por su contenido.

Estructurales

Funcionales

De integración de puestos, plazas y unidades

De ubicación



ACTIVIDAD DE AUTOEVALUACIÓN UNIDAD 4

1.- Liste los componentes de la gestión del recurso humano.

Planeación de recursos humanos.

El reclutamiento.

La selección de candidatos.

La orientación.

La contratación.

La inducción de los empleados nuevos.

La evaluación del desempeño.

La capacitación y desarrollo.

2.- Indique los cuales son los dos componentes de la Planeación del Recurso Humano, adicionalmente con sus propias palabras proceda a explicar de forma sucinta cada uno de estos.

- Definición del Cargo: debe incluirse las actividades a desarrollar, el grado de responsabilidad y el nivel de autoridad de cada cargo.
- Perfil del Cargo: Con base a la descripción o definición del cargo se diseña el perfil, es decir se establece los requisitos y características que la persona debe cumplir para desarrollar a cabalidad las labores asignadas a su cargo.



3.- El proceso de reclutamiento dentro de una organización puede ser de dos tipos, enumérelos y descríbalos.

Reclutamiento interno: este tipo de reclutamiento se da con los mismos empleados de la empresa, y éste intenta llenar una vacante mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal).

Reclutamiento externo: esto se da cuando al existir determinada vacante en la empresa, se intenta llenarlas con personas extrañas, es decir, con candidatos externos.

4.- Indique 5 beneficios para la organización cuando realiza procesos de capacitación.

Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.

Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

Ayuda a mantener bajos los costos.

Elimina los costos de recurrir a consultores externos.



ACTIVIDAD DE AUTOEVALUACIÓN UNIDAD 5

1.- Enumere cada una de las etapas del proceso de dirección, escoja una de ellas y proceda a realizar una breve explicación de la misma.

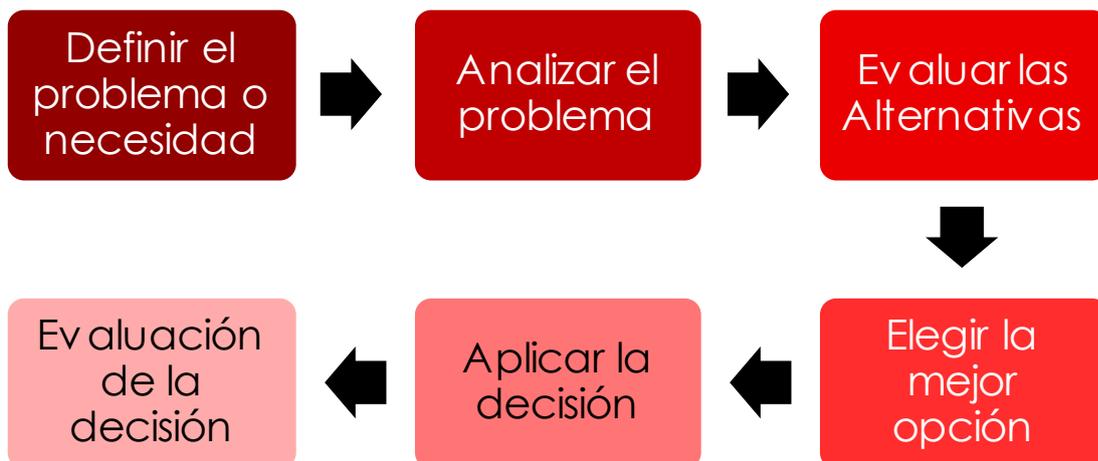
Toma de decisiones: Continuamente las personas deben elegir entre varias opciones, sobre todo aquellas que consideran más convenientes; es decir, han de tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana, en mayor o menor grado de importancia, a la vez pueden ser fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas

Motivación

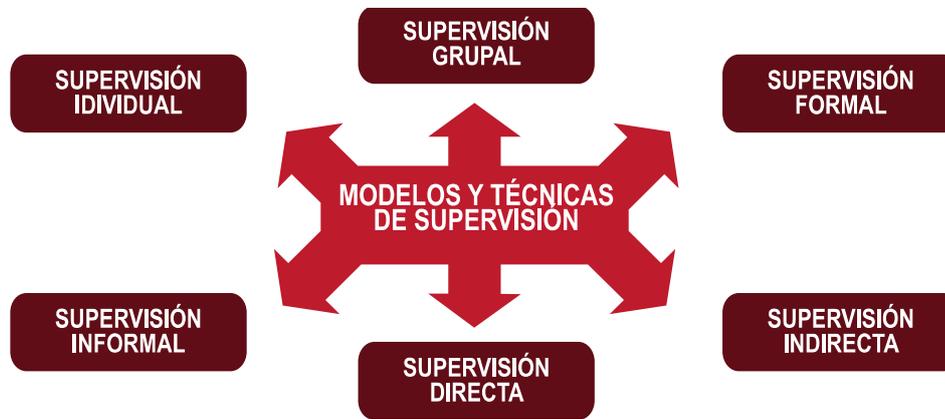
Comunicación

Supervisión

3.- Enumere las etapas correspondientes al proceso de toma de decisiones.



5.- Enumere los modelos y técnicas de supervisión. Seleccione y describa una de ellas.



ACTIVIDAD DE AUTOEVALUACIÓN UNIDAD 6

1.- Indique cuál es la importancia del control dentro de la empresa u organización.



2.- Cuáles son los tipos de resultado que se puede obtener con el control.

Nulos:

Desfavorables

Favorables



3.- Cite los tipos de control que se pueden aplicar en las organizaciones.

El control preventivo

El control concurrente

El control posterior

4.- El control es aplicable a todas las áreas de la empresa y a cualquier actividad de las mismas, por ello se han generado un sin número de herramientas y técnicas para llevarlo a cabo, por tal motivo se le solicita enumere cuatro tipos de herramientas de control para cada técnica descrita a continuación:

Gráficas – Diagramas	Sistemas de Información	Métodos Cuantitativos
Gantt	Contabilidad	Redes
Pert	Auditoría	Estadísticas
Procesos	Presupuestos	Inv. Operativa
Flujogramas	Reportes	Cuantitativos



6. BIBLIOGRAFÍA

6.1. Básica

Koontz, H; Weihrich, H.; Cannice M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGraw-Hill interamericana editores S.A. de C.V.

El texto-guía básico aporta con orientaciones y la información para la explicación científico-teórica de las 6 unidades de estudio propuestas para la formación en el módulo académico. Su contenido genera un conocimiento apropiado en los estudiantes mediante el planteamiento de temáticas actuales relacionadas con la gerencia empresarial. Se constituye en el principal referente teórico con el que cuenta el estudiante de la tecnología. El lenguaje con el que se aborda cada temática es natural y de fácil comprensión y contiene elementos necesarios que le permitirán al estudiante trabajar de manera autónoma.

6.2. Complementaria

Reyes, P. (2007). *Administración Moderna*. Mexico: Editorial Limusa S.A. de C.V.

Este libro, presenta la teoría general más amplia de la administración; la materialización precisa y analítica de los fundamentos de la disciplina administrativa. Expone las teorías contemporáneas de la administración y evalúa las principales aportaciones que se han hecho en esta disciplina, en sus campos afines y sus aplicaciones.



Terry, G.R.; Franklin S.G. (2010). *Principios de Administración*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Este texto destaca la presentación de la función administrativa; su estructura centra su atención en el método de proceso administrativo modificado, el cual describe con amplitud los conceptos y actividades administrativas en una forma sencilla, lógica y sistemática, proporcionando un núcleo efectivo alrededor de cual es posible que ocurra de hecho el aprendizaje inicial.

Estimado estudiante para su adecuado uso y consulta todas las publicaciones antes mencionadas pueden ser encontradas en la Biblioteca del Instituto así como en versiones digitales por medio del uso de páginas web.

Imágenes:

- **Fotos:**

<https://pixabay.com/es/>

- **Gráficos:**

<https://www.freepik.com/home>

<https://all-free-download.com/free-vectors/>





FORMATO DE REVISIÓN DE GUÍAS GENERAL DE ESTUDIOS POR PARES ACADÉMICOS
(MODALIDAD A DISTANCIA)

IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS		
TÍTULO DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: ADMINISTRACIÓN GENERAL		
FECHA DE ENTREGA DE LA GUÍA GENERAL DE ESTUDIOS DE LA ASIGNATURA: 31/8/2023	FECHA DE ENTREGA DE LA REVISIÓN REALIZADA: 17/10/2023	
2. DATOS DEL PAR ACADÉMICO (Los siguientes datos deben ser suministrados por el para académico y son de carácter obligatorio)		
NOMBRE Y APELLIDOS: Victoria Soledad Mena	DIRECCIÓN: Av. Buenos Aires OE1-16 y Av. 10 de agosto	TELÉFONOS: 0997001485
CORREO ELECTRÓNICO: vmena@tecnologicopichincha.edu.ec	CIUDAD: Quito	PAÍS: Ecuador
CARGO: Docente tiempo completo	INSTITUCIÓN: Instituto Universitario Pichincha	ÁREAS DE INTERÉS: Talento Humano
ÚLTIMO TÍTULO ACADÉMICO OBTENIDO: Cuarto Nivel: Magister en Pedagogía Mención Educación Técnica y Tecnológica		Nº. DE IDENTIFICACIÓN/ PASAPORTE: 0401696778

I. INSTRUCCIONES

1. Por favor responda **todas** las preguntas de este formulario.
2. Diligencie el formulario en computador.
3. **No modifique o altere las preguntas u opciones de este formulario.** La estructura de esta evaluación está planificada y responde a las políticas de publicación de las Guías General de Estudios de la MED.
4. Una vez finalice su diligenciamiento, debe devolverlo firmado vía e-mail a la persona que lo contactó.



5. Sea claro y preciso en sus respuestas.
6. Las respuestas del aparte de la fundamentación científica deben ser detalladas.
7. **En caso de no poder cumplir con el plazo establecido, por favor informar oportunamente al equipo editorial de la MED.**
8. En caso de detectar plagio, citación indebida o cualquier mala práctica, por favor comuníquelo al equipo editorial.

II. La guía de aprendizaje contiene:

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
Márgenes	OK	
Numeración de páginas	OK	
Jerarquización de títulos	OK	
Tipo de letra	OK	
No existencia de encabezados o pies de páginas	OK	
Viñetas estandarizadas	OK	
Referencias de cuadros / Gráficos	OK	
Portada en acuerdo a Manual de estilo	OK	
Índice	OK	
Estructura de la guía		
4 unidades	OK	
Resultados de aprendizaje	OK	
Autoevaluación por cada unidad	OK	
Recursos de la guía	OK	
Redacción	OK	
Ortografía	OK	
Referencia Bibliográfica Norma APA séptima edición	OK	
Informe anti-plagio	OK	



III. Fundamentación científica

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿Los objetivos del texto están claramente enunciados y sustentados?	OK	
¿Utiliza una metodología adecuada para el desarrollo de los objetivos?	OK	
¿La presentación y argumentación de las ideas es coherente?	OK	
¿El manejo de conceptos, teorías y datos es preciso?	OK	
¿Existe relación entre el título, el problema, los objetivos, el marco teórico o metodológico y las conclusiones?	OK	
¿El tema es pertinente y brinda aportes a su área de conocimiento?	OK	

IV. Presentación de la información

ASPECTOS DE ESTILO A REVISAR	SI CUMPLE	NO CUMPLE
¿El autor utiliza un lenguaje claro y conciso?	OK	
¿Hay coherencia en la presentación y desarrollo de las ideas?	OK	
¿Las partes del trabajo se articulan entre sí y responden a los objetivos planteados?	OK	
¿Utiliza fuentes bibliográficas actualizadas (últimos tres años)?	OK	



¿Es adecuado el manejo del idioma por parte el autor (ortografía, redacción, sintaxis, puntuación)?	OK
¿El texto se puede considerar original?	OK

V. Recomendaciones

- Publicar sin modificaciones:
- Publicar con modificaciones:
- No publicar:

V. Comentarios adicionales

El trabajo es coherente y reúne los requisitos para su publicación:

FIRMA DEL EVALUADOR

Nombre: **Msc. Victoria Soledad Mena**

ID: **0401696778**



Guía Administración General

10%
Textos sospechosos



8% Similitudes

< 1% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas

2% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Guía Administración General.docx
ID del documento: 08ca2c6d93cd746555690dc6d4ae2b8e3abaf9e7
Tamaño del documento original: 24,4 MB

Depositante: PABLO FABIAN CARRERA TOAPANTA
Fecha de depósito: 26/2/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 26/2/2024

Número de palabras: 16.776
Número de caracteres: 120.160

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	moni.com.mx 17 fuentes similares	6%		Palabras idénticas: 6% (1149 palabras)
2	www.monografias.com Curso introductorio a la administración 16 fuentes similares	4%		Palabras idénticas: 4% (743 palabras)
3	administracionerikaleon.blogspot.com PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION: ESCUE... 15 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (583 palabras)
4	www.clubensayos.com Diseño Expérimetal Para Un Factor - Composiciones de ... 15 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (473 palabras)
5	empresafanny.blogspot.com EMPRESA FANNY : Organización de una Empresa 20 fuentes similares	2%		Palabras idénticas: 2% (387 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 analisisfodasolange.blogspot.com Análisi FODA: Matriz FODA	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (36 palabras)
2	Documento de otro usuario #5b008b El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (39 palabras)
3	virtual.urbe.edu	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (30 palabras)
4	www.slideshare.net Planeación, reclutamiento selección personal	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)
5	virtual.urbe.edu	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (33 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	https://youtu.be/ijF5KO3Pltc
2	https://youtu.be/xvmO4cvNZdc
3	https://youtu.be/CpvouO9uVZU
4	https://youtu.be/SLwQf65csdY
5	https://youtu.be/ecY9NQNPBDE

TECNOLÓGICO
UNIVERSITARIO
PICHINCHA



Buenos Aires OEI-16 y Av. 10 de Agosto



09123 456 789



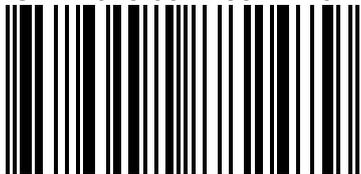
(02) 2 238 291



www.tecnologicopichincha.edu.ec



ISBN: 978-9942-8824-7-9



9789942882479

