

Introducción a la Administración

Guía general de estudios de la asignatura

Modalidad de Educación a Distancia
Tecnología Superior "Talento Humano"



Autores:

Mgt. Saúl Pérez A.

Mgt. Ligia Lozano L.

Periodo académico
octubre 2023 - marzo 2024

TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO PICHINCHA



Introducción a la Administración

Guía general de estudios de la asignatura

© Mgt. Saúl Pérez A.

© Mgt. Ligia Lozano L.

ISBN: 978-9942-672-16-2

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

1. 1.	Presentación de la asignatura.....	7
1. 2.	Metodología.....	10
2.1.	Metodología de aprendizaje.....	10
2.1.	Orientaciones generales de estudio.....	11
1. 3.	Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	13
	Resultado de aprendizaje.....	13
	Contextualización.....	13
1.1.	PARADIGMA.....	14
1.1.1.	¿Podemos definir el término Paradigma?.....	14
1.1.2.	Paradigmas empresariales: modelos clásicos.....	17
1.1.3.	Cuatro nuevos paradigmas de la empresa.....	18
1.2.1.	Prehistoria.....	20
1.2.2.	Civilizaciones antiguas.....	21
1.2.3.	Edad media.....	22
1.2.4.	Revolución industrial.....	23
1.3.1.	Escuela con enfoque experimental o empírico.....	24
1.3.2.	Escuela con enfoque científico o metodológico.....	25
1.3.3.	Escuela con enfoque clásico o tradicional.....	28
1.3.4.	Escuela con enfoque humanista o de relaciones humanas.....	30
1.3.5.	Escuela con enfoque sistémico.....	31
1.4.	DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	34
1.4.1.	Definición etimológica.....	34
1.4.2.	La ciencia, la técnica y el arte de administrar	34
1.4.3.	Conceptualización general de administración.....	35



1.4.4. Ampliación de la definición de administración.....	36
1.4.5.1. El antes y durante de la operatividad de la gestión administrativa	
37	
1.4.6. Habilidades administrativas.....	37
1.5. LA EMPRESA.....	38
1.5.1. ¿Son lo mismo empresa que negocio?.....	38
1.5.2. Definición de empresa.....	40
1.5.3. Recursos básicos de una empresa.....	41
1.5.4. Funciones básicas de una empresa.....	41
1.5.5. Tipología de las empresas.....	41
ACTIVIDAD DE AUTOEVALUACIÓN.....	44
1. UNIDAD 2 – PLANIFICACIÓN.....	46
2.1. Planificación generalidades.....	47
2.1.1. Definición de planificación.....	47
2.1.2. Naturaleza de la planificación	47
2.1.3. Importancia de la planificación.....	48
2.1.4. Componentes o tipos de planificación administrativa.....	48
2.1.4.1. Misiones o propósitos	49
2.1.4.2. Objetivos o metas.....	50
2.1.4.4 Políticas.....	51
2.1.4.5. Procedimientos	52
2.1.4.6. Reglas.....	52
2.1.4.7. Programas.....	52
2.1.4.8. Presupuestos	52
2.2. Proceso de la planificación.....	53



2.2.1. Tipos de planificación.....	54
2.3. Análisis FODA.....	55
3.1 Generalidades.....	60
3.1.1. Definición de organización.....	60
3.1.2. La organización como función del proceso administrativo.....	61
3.1.3. Importancia de la organización	61
3.1.4. Elementos de la organización.....	62
3.1.5. Principios de la organización.....	62
3.2. Técnicas de organización.....	62
3.2.1. Organigramas.....	64
3.2.2. Definición de organigrama.....	64
3.2.3. Criterios para preparar un organigrama.....	65
3.2.4. Tipos de organigramas.....	67
UNIDAD 4 – INTEGRACIÓN.....	71
4.1. Generalidades de la integración de personal.....	71
4.1.1. ¿Qué es la integración de personal?.....	72
4.1.2. Importancia de la integración de personal.....	72
4.1.3. Proceso de gestión de recursos humanos	73
UNIDAD 5 – DIRECCIÓN.....	78
5.1. Generalidades de la función dirección	78
5.1.1. ¿Qué es la dirección?.....	79
5.1.2. Importancia de la dirección.....	79
5.1.3. Etapas de la dirección.....	80
5.1.3.1 Toma de decisiones	80
5.1.3.2 La motivación.....	81
5.1.3.3 La Comunicación.....	82



5.1.3.4. La Supervisión.....	83
1. UNIDAD 6 – CONTROL.....	87
6.1.1. Definición de contro.....	87
6.1.3. Elementos control.....	87
6.1.4. Procesobásicodelcontrol.....	89
6.1.4.1. Tipos de estándares.....	90
6.1.4.2. Resultadosysustipos.....	91
6.1.5. Tipos de control.....	91
6.1.6. Herramientasotécnicasdecontrol.....	91
Revisión global.....	95
Procesodegestiónadministrativa.....	95
Procesos,Programas,ProcedimientosyActividades.....	96
Bibliografía.....	96







1. Presentación de la asignatura

Con el fin de generar habilidades y conocimientos en las tecnologías de: Gestión del Talento Humano, el Instituto Superior Tecnológico HCPP ha incorporado el módulo de Introducción a la Administración para dichas carreras, el mismo que se impartirá en el primer nivel y tendrá una duración de 3 semanas de trabajo distribuidos en 60 horas virtuales, además del trabajo autónomo y de la actividad de investigación y experimentación.

El estudio de Administración, es esencial y de suma importancia en la formación de los tecnólogos; poder ofrecer un discernimiento adecuado y el correcto manejo de esta 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 Introducción a la Administración integra el área curricular de Fundamentación Teórica, es de naturaleza teórico - práctico, está dirigido a los docentes con el fin de que puedan interiorizar los aspectos que denotan la importancia de los conocimientos sistemáticos que conlleva el período administrativo desde la perspectiva social, económica y tecnológica dentro de las distintas unidades económicas, organizaciones y empresas, así como también, la importancia que supone llevar un proceso administrativo P-O-I-D-C en la gestión gerencial o administrativa de la empresa. El alumno, una vez finalizado el



estudio del módulo habrá adquirido competencias necesarias para el manejo gerencial, financiero, comercial y estratégico.

El módulo de introducción a la administración permite una coyuntura entre el conocimiento teórico y la aplicación práctica, de modo que, aporte en la toma de decisiones y el alcance de los objetivos en relación al entorno interno y externo en el que desarrolla las actividades la organización.

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 y aportará al conocimiento de los dicentes con el propósito de aportar en 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 los 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.

Con relación a la **tercera unidad** se abordará temas relacionados a la organización de las empresas, su





concepto, su importancia; y su aprendizaje favorecerá en la generación de conocimientos acerca de los tipos de estructuras organizacionales.

En la **quinta unidad** se podrá encontrar información relacionada a los distintos conceptos acerca del proceso de dirección, su importancia dentro de la organización y sus etapas; también tener acceso a contenidos que conceptualizan términos 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; asimismo 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, su importancia, elementos con los que está compuesto, sus procesos; 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 los instrumentos y métodos que permiten su operativización de modo 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; autoevaluación; y, la aplicación de un caso práctico, lo que sin lugar a dudas coadyuvará en la formación y desarrollo de habilidades del futuro tecnólogo.

Con este preámbulo invito a los estudiantes a insertarse en el interesante y desafiante estudio de la Administración. Hago 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.



1.1. Competencias específicas de la asignatura para la carrera

- Definir y aplicar acertadamente los conceptos y herramientas de cada una de las teorías administrativas y los enfoques modernos de administración.
- Construir un pensamiento administrativo que ayude en el planteamiento y solución de problemas en la administración como gestión de las organizaciones y entorno.
- Conocer el proceso administrativo y la aplicación de cada uno de sus pasos como herramientas para el desarrollo de una gestión empresarial eficiente.

2. Metodología

2.1. Metodología de aprendizaje

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

- **Las actividades dinámicas y resolución de ejercicios** los cuales generan un vínculo teórico – práctico y facilitarán su entendimiento y aplicación de los conceptos.
- **El aprendizaje basado en proyectos** el mismo que le permitirá ganar conocimientos y capacidades por medio de la generación de proyectos, los mismos que aportarán a la solución de dificultades cotidianas.
- **Manejo del aprendizaje colaborativo** el cual permitirá la agrupación de los estudiantes a fin de impactar de forma positiva el entendimiento y su aprendizaje.
- **Utilización de la gamificación** será de suma importancia con el propósito de lograr la integración de mecanismos y actividades lúdicas físicas o incluso virtuales, con el fin de aumentar la motivación,





la concentración, el arrojo, la unión, la lealtad y demás valores auténticos y comunes a todas las actividades.

- **Uso del aprendizaje basado en el pensamiento** permitirá que el docente este en capacidad de contextualizar, examinar, relacionar, discutir, transformar información en conocimiento y elaborar capacidades que trasciendan la memorización.
- Por último, **los estudios de caso**, los mismos que representan situaciones verdaderas que le posibilitarán el desarrollo de destrezas en la evaluación y en la toma de decisiones.

Todas estas metodologías facilitan la generación de evaluaciones integrales de la gestión administrativa de una entidad económica social, de forma que el proceso enseñanza – aprendizaje sea suministrado.

2.1. Orientaciones generales de estudio

Estimado estudiante el presente espacio tiene como propósito suministrarle orientaciones generales para la identificación y fundamentación de los elementos y conceptos centrales del módulo; de ahí que es necesario considerar los siguientes lineamientos:

- Genere un plan de trabajo que le permita organizar su estudio de forma progresiva e integral.



- Lea de manera comprensiva y con criterio la guía, así como el texto básico.
- Complemente su estudio con el uso adecuado de fuentes bibliográficas y electrónicas, recuerde que el plagio está penalizado y es considerado un acto negativo.
- Elija y prefiera un ambiente social, físico y psicológico adecuado al momento de llevar a cabo las tareas y actividades que le fomenten el aprendizaje experimental y autónomo.
- Prefiera un espacio iluminado y libre de ruidos que no perturben su concentración, para de esta manera facilitar el cumplimiento de las actividades de aprendizaje.
- Mantenga a su alcance esta guía de estudio, material de estudio y de escritorio para la aplicación de técnicas de estudio que faciliten la comprensión de los contenidos.
- Abrevie la información del texto y documentos entregados, elaborando organizadores gráficos como esquemas, cuadros sinópticos, resúmenes, ideas centrales y/o principales.
- Utilice técnicas de lectura como el subrayado, resaltado, escritura al margen, fichas, etc., éstas facilitarán la identificación de ideas centrales y secundarias.
- Desarrolle las autoevaluaciones propuestas al finalizar el estudio de cada unidad de estudio a efectos de comprobar los aprendizajes.
- Participe de forma permanente en el entorno virtual de aprendizaje, esto le permitirá la interacción con el docente y sus compañeros.
- Si tuviese dificultad en la comprensión de los contenidos, comuníquese de manera inmediata con su docente tutor a través de los canales proporcionados por la Institución.

Le deseo éxitos en el estudio del módulo.



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje

Resultado de aprendizaje

Define y aplica acertadamente los conceptos y herramientas de cada una de las teorías administrativas y los enfoques modernos de administración.

Construir un pensamiento administrativo que ayude en el planteamiento y solución de problemas en la administración como gestión de las organizaciones y entorno.

Conocer el proceso administrativo y la aplicación de cada uno de sus pasos como herramientas para el desarrollo de una gestión empresarial eficiente.

Contextualización

Conocer de manera general el origen, la importancia, la naturaleza, el propósito y las tareas que debe desempeñar la gestión administrativa; así como las competencias que son parte inherente de un gestor administrativo en los distintos niveles jerárquicos de la organización; así como la conceptualización de empresario y empresa además de sus recursos, funciones y clases.



Contenidos:

1.1. PARADIGMA

Se puede entender este término paradigma como algo que por su acostumbrado uso o costumbre en llevarlo a cabo, llega a ser una afirmación o verdad aceptada por un colectivo, es tan aceptado que podría ser comparado con un dogma o ley, su validez se da hasta que aparezca una nueva idea que descarte su aceptación.

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

!!! Debido a su influencia!!! ... el paradigma generalmente nos atrapa y nos encierra en una sola verdad, además nos controla y muchas veces nos limita a ver más allá, pensando que lo que apreciamos y creemos de una situación resulta ser la única realidad, lo cual no es ni debe ser así.

Figura 1. *Imagen abstracta postes señalética, paradigma*

Nota. *Se solicitó observar e interpretar la analogía.*

1.1.1. ¿Podemos definir el término Paradigma?



Etimológicamente este vocablo proviene del latín tardío PARADIGMA,



éste a su vez se generó del griego **PARÁDEIGMA**, el cual está compuesto por dos terminologías, la primera es **PARÁ** que significa **JUNTO** y **DIGMA** que quiere decir **EJEMPLO o PATRÓN**, sin embargo, una definición más acertada a la época de su aparición sería **MODELO** o **MUESTRA**.

A pesar de la definición antes señalada, como indica Ferrater, (1994, pp. 2691) existe una versión esbozada por Platón en épocas de la antigua Grecia, la misma que plantea que el paradigma no debe ser entendido que una sencilla copia a seguir, sino que debe trascender esta idea, el paradigma es un modelo íntegro, esto es, pulcro, único, capaz de ser imitado en todo momento.

Desde la óptica del filósofo Francés Edgar Morín en la actualidad existe el defecto de engrandecer las ideas, haciendo que ésta idea tenga la propensión o tendencia a ocultar verdades o realidades, en lugar de transparentarla, lo que lleva a pensar que aquella "idea" termina siendo la absoluta verdad es decir la única realidad existente en ese momento.

El precursor contemporáneo del uso de éste término paradigma fue Thomas Kuhn, quién en su obra ERC "*Estructura de las revoluciones científicas*", eleva este término a más de una veintena de distintas definiciones, sin embargo, Margaret Masterman (1975) propone reducir todas estas definiciones y las concentró en tres grupos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2

Paradigma – categorías que permiten reducir sus definiciones

Categoría de paradigma	Temas que abordan	Ejemplos
Metafísicos	Aspectos de filosofía	Ontología, epistemología y ética
Sociológicos	Logros de sociología	Científicos, políticos / institucionales
De constructos	Instrumentos y metodología	Lenguaje, reglas de investigación científica

Nota. *Esta tabla muestra las distintas categorías de paradigmas que agrupan distintas cuestiones tanto filosóficas, científicas y lingüísticas.*



Figura 2.



Imagen de Thomas S. Kuhn – precursor del uso del término paradigma

Nota. Biografías y vida.
(25 de agosto de 2020) Recuperado de:



<https://www.biografiasyvidas.com/biografia/k/kuhn.htm>

En la actualidad se puede entender el paradigma como la manera en que todas las personas aprecian, entienden, analizan e interpretan una situación, un problema, una idea, una cosa, etc., a partir de sus conocimientos y experiencias, es decir es la forma en que los individuos entienden una situación desde el propio punto de vista en relación a sus vivencias individuales o colectivas. Hay quienes señalan que el paradigma es un estado mental de las personas frente a un determinado escenario vivencial al que se enfrentan.

Para reforzar su conocimiento se le recomienda al estudiante revisar el siguiente video, puede revisarlo en su aula virtual:



Video - **¿Qué es un paradigma?**

<https://youtu.be/SLwQf65csdY>

Apuntes del video:

.....

.....

.....

.....



Con la finalidad de ampliar esta temática y sobre todo tener una visión clara de cómo se origina un paradigma se le sugiere la visualización del siguiente video:



Video – **El paradigma de los monos**

<https://youtu.be/ecY9NQNPBDE>

Apuntes del video:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.1.2. Paradigmas empresariales: modelos clásicos

Tabla 1

Paradigma - diferencias entre un modelo antiguo y un modelo nuevo

Modelo antiguo, en el que se considera que ...	Modelo nuevo, en el que se considera que
La responsabilidad es personal	La responsabilidad es del grupo
El trabajo es una obligación	El trabajo genera desarrollo personal
El empleo es inestable y a corto plazo	El empleo es estable y a largo plazo
La autoridad es una especie de dictador	La autoridad es un verdadero líder
La gestión administrativa es centralizada	La gestión administrativa es descentralizada



La toma de decisiones es descendente	La toma de decisiones es bidireccional
La calidad es una unidad exclusiva	La calidad es toda la empresa
El personal está especializado de por vida	El personal domina varias actividades

Nota. Esta tabla muestra las principales diferencias existentes entre un modelo empresarial antiguo versus un modelo empresarial nuevo.

1.1.3. Cuatro nuevos paradigmas de la empresa

Diseño: la creación de algo nuevo es función de todos en 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

Para reforzar este tema se le solicita al estudiante que revise la página 7 de su texto de apoyo.



Aprendizaje práctico experimental (actividad no calificada)

Elabore una investigación en la empresa donde Ud. trabaja o en donde le proporcionen información sobre los PARADIGMAS que tiene la empresa y adicionalmente señale como los cambiaría.



1.2. EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Apreciado estudiante, al iniciar esta segunda semana de trabajo Ud. podrá analizar y comprender los antecedentes históricos de la Administración, por ello se recomienda que siga paso a paso los contenidos del presente tema. Inicie observando la figura 2 y analice el video indicado.

Figura 2. Progresión de la humanidad de la antigüedad a la modernidad



Nota. Observe como la analogía muestra los cambios que ha sufrido la humanidad al igual que la ciencia administrativa.

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

Para el inicio de la semana número 3, se pone en a disposición del alumno el contenido relacionado con los distintos enfoques de la administración, para lo cual se le recomienda revisar el compendio presentado en esta guía.

La gran importancia por conocer los preceptos o fundamentos de la gestión administrativa, despertó en varios intelectuales de distintas profesiones a finales del siglo XIX y principios del siglo XX el interés por dicha ciencia, generando la concepción de varias tendencias, enfoques o escuelas de la gestión administrativa.

A continuación, se presenta un breve análisis de las distintas teorías o escuelas de la gestión administrativa que han regido a esta ciencia hasta la actualidad.



1.3.1 Escuela con enfoque experimental o empírico

Se inicia este análisis de las escuelas de gestión administrativa partiendo por la escuela con enfoque experimental o empírico, para ellos (los empiristas) se puede señalar que el empirismo es una disciplina psicológica y cognitiva la misma que afirma que el conocimiento tiene una única fuente que es la experiencia, debido a que esta fomenta en el individuo el análisis y el sentimiento, siendo estas la plataforma exclusiva del entendimiento.

Aunque la mayoría de teorías de gestión contemporáneas están dentro del siglo XX, donde se caracteriza en el estudio y la observación de experiencias previas, mediante la práctica.

La escuela experimental de gestión administrativa hace énfasis en aspectos relevantes de la administración, en conseguir resultados precisos y tangibles, dando importancia a los principios establecidos y enfocándose en los objetivos, en dar solución y percibir resultados satisfactorios.

Este modelo se basa en analizar la gestión mediante la experiencia, aplica métodos comprobados y logra conseguir resultados en empresas, sus principios se centran en analizar la experiencia práctica, desde los directivos de las empresas u organizaciones deberán establecer métodos y habilidades para la mejora de su administración a nivel de su dirección.

Figura 3

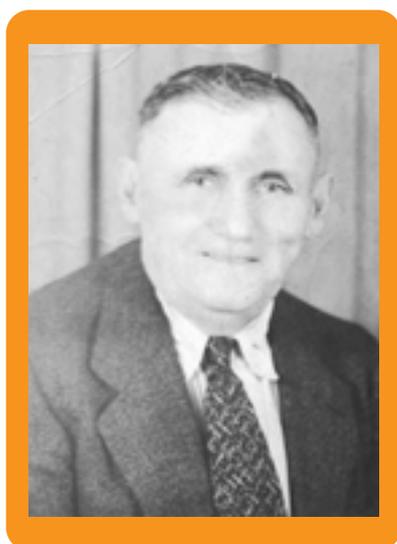


Imagen de Ernest Dale

Nota. Ernest Dale. (10 de octubre 2021)

Recuperado de:



<http://ernestdalemetodoempirico.blogspot.com/2021/10/ernest-dale.html>



En la ciudad de Hamburgo, en Alemania, el 4 de febrero de 1917, nació Ernest Dale. Economista de profesión, obtuvo su título en la Universidad de Yale en Estados Unidos y por todas sus aportaciones a la administración fue reconocido como el precursor de la teoría experimental o empírica.

Sus principales aportes fueron en las ciencias sociales, administración y gerencia de empresas y reconocido mundialmente por brindar asesorías en liderazgo y organización empresarial. Se destacó como presidente de la Academia Americana de Administración en donde aportó con sus conocimientos.

En el año 1950 se dedicó a la cátedra como docente en la Universidad de Columbia en la carrera de Administración de Empresas y a su vez impartía cursos en la Universidad de Pensilvania.

Las obras más destacadas del Economista Dale fueron, planeación y desarrollo de las estructuras organizacionales presentado en el año de 1952, los grandes organizadores presentado en el año de 1960, y la que fue su obra más relevante, administración teoría y práctica presentada en el año de 1968.

Al ser nombrado padrón de la teoría experimental o empírica de la gestión administrativa y a esto sumado su conocimiento, lo catalogaron como el mayor exponente en la administración y dirección, su aporte le permitió tener contacto con personajes muy importantes de su época.

En el ámbito profesional formó parte de las juntas directivas de empresas como: Olivetti, Upjohn y Renault y trabajó en el desarrollo de textos y como consultor hasta su muerte

Su muerte fue el 16 de agosto de 1966 en Manhattan, a la edad de 79 años a causa de la enfermedad de Aneurisma Cerebral.

1.3.2 Escuela con enfoque científico o metodológico

La escuela de administración científica o metódica surge a términos del siglo XIX y logra extenderse hasta los inicios del siglo XX, esto frente a la dificultad para resolver problemas de índole administrativo y operativo, al notarse que el conocimiento de ese entonces era empírico e insuficiente; convirtiéndose en una disciplina dedicada al estudio, análisis y formación en referencia a la indagación y confirmación del nacimiento, evolución, desarrollo y objetivos que persigue una organización en todos sus aspectos, puesto



que a través del método científico permite a las organizaciones asegurar una prosperidad máxima, así como para el empleado también para el empleador determinando así su aporte a la sociedad.

La Administración científica tiene como finalidad plasmar métodos eficientes y competentes a la hora de realizar y dirigir tareas operativas, siendo su convicción principal la participación conjunta y muy ligada entre el área jerárquica y demás colaboradores

La administración científica se fundamenta mediante las siguientes aristas.

- Los intereses de autoridades y obreros son equitativos,
- Limitación de la producción,
- Estudio científico de las condiciones de trabajo,
- Organización científica.

Principios propuestos de la administración científica:

Aplicación del estudio científico y organización del trabajo, este principio establece que los administradores deben reemplazar los métodos de trabajo ineficientes, teniendo en cuenta el tiempo, los retrasos, la movilidad del proceso, los procedimientos utilizados y las técnicas o instrumentos utilizadas.

Este proceso debe ser desarrollado por profesionales especializados, quienes definan los mejores procesos operativos teniendo en cuenta la eficiencia y el capital invertido, estableciendo la carga de trabajo que debe llevar a cabo cada empleado bajo óptimas condiciones. Si un trabajador es más productivo debe ser mejor asalariado.

Selección científica y entrenamiento de los trabajadores, así como también los recursos y materiales que se han de utilizar en el proceso de trabajo: la inducción y entrenamiento de los individuos debe estar acorde con sus habilidades, profesión y características físicas. Además, se deberá tener en cuenta la distribución física de la planta, que permita optimizar los procesos, evitando así los flujos innecesarios, y la disposición eficiente de las herramientas y la M.P. que interviene en el proceso productivo.

Asociación entre el estudio y la selección científica del trabajador: este principio procura que los intereses de los trabajadores y de las autoridades sean coincidentes. Para lograrlo, se sugiere que la compensación laboral



debe basarse en la productividad del trabajador. Es decir, que los obreros que generen más producción ganen más. Esto significa que los trabajos y las responsabilidades se dividen por igual entre los niveles jerárquicos superiores y los inferiores.

Responsabilidad y especialización de los dirigentes en la planificación del trabajo: los superiores tienen a su cargo la labor intelectual, mientras que el personal operativo la labor física, lo que da cuenta de dos aspectos, el primero la división del trabajo que permite que las actividades se lleven a cabo de manera más eficiente y en segundo lugar la especialización que permite la asignación específica de tareas de manera científica y disciplinada. (Quiroa, 2021)

Figura 4

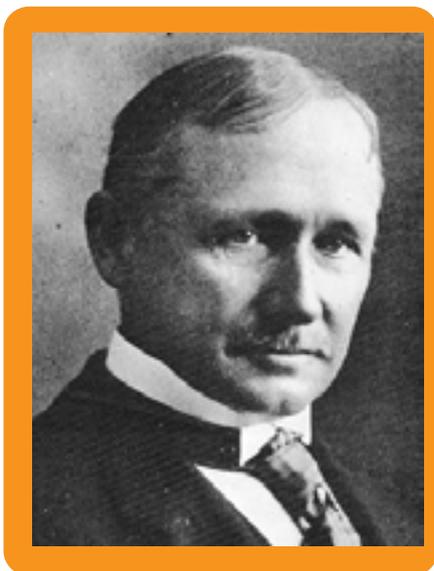


Imagen de Frederick W. Taylor

Nota. Frederick W. Taylor (25 de octubre 2010) Recuperado de:



<https://empresasdecomunicacion.wordpress.com/2010/10/25/la-administracion-cientifica>

En sintonía con sus principios este enfoque científico tuvo como principal precursor al estadounidense Frederick Winslow Taylor, esta teoría surge a partir de 1900 y concluye a inicios de la década de los cuarenta, Taylor es quien dedica su vida al desarrollo de investigaciones experimentales aplicando el método científico la cual se orienta al desarrollo fabril sistemático, debido a ello obedece su trabajo al nombre de “principios de Taylor” o “taylorismo”.



1.3.3 Escuela con enfoque clásico o tradicional

Esta teoría se enfoca en la administración empresarial buscando la eficiencia con el correcto uso de los recursos proyectados, la efectividad en base a resultados y la eficacia en donde se puede valorar el impacto en el mercado del producto o servicio.

Desarrolló el proceso administrativo que en la actualidad es totalmente práctico:

Interviene la **planeación** en donde se proyecta el futuro de la empresa planificando tiempos y todos los recursos que intervienen.

La **organización**, la empresa determina todas las áreas de trabajo a través de un organigrama y las actividades a desarrollarse.

La **dirección**, aquí son responsables todos los jefes de áreas quienes motivan al personal y se comprometen hacia el logro de los objetivos.

Finalmente, el **control** en donde se puede comprobar que los procesos concluyan y a través de auditorías evidenciar que se los realice correctamente con la finalidad de proponer mejoras.

Las empresas son un sistema de reglas que están relacionadas con los objetivos. Los principios procesos y técnicas de la administración tienen una realización universal, es decir en todas las empresas sean estas públicas, privadas, mixtas o de cualquier actividad sin importar tamaño o país que proviene e incluso se aplica en el hogar, las religiones, los deportes etc.

Para lograr el éxito las empresas se deben especializar en sus áreas o actividades, como la producción que se encarga de crear los bienes o servicios y se planifica la producción siempre manteniendo la calidad, la parte comercial incluye las ventas, la distribución, la publicidad, promociones y todas las necesidades que requiera el mercado.

En la parte Financiera se optimizan los recursos económicos y se toman decisiones sobre el flujo de la empresa mientras que el departamento contable, registra todas las operaciones de las empresas como gastos, ventas, inventarios, costos y genera balances que permiten conocer la situación económica de la empresa.

La administración personal y seguridad industrial, para Fayol es tan importante la seguridad de los empleados que se encuentren motivados y co-



nozcan los procesos a través de capacitación constante y puedan desarrollar sus habilidades.

La escuela clásica buscó respuestas positivas a la productividad y a la eficiencia, ha logrado que en la actualidad las grandes empresas no necesiten tantos jefes de área como en la antigüedad, el personal conoce sus actividades a realizar y en muchas ocasiones es consciente y lo hace por responsabilidad. Siempre y cuando sea remunerado de forma justa y reconocido su trabajo, las empresas brindan beneficios a sus colaboradores y genera un ambiente de trabajo que influye en el desarrollo de las actividades propuestas.

La motivación, incentivos permite a cada uno de los colaboradores activarse positivamente y su aporte es generoso con las empresas enfocados a cumplir los objetivos.

Figura 5

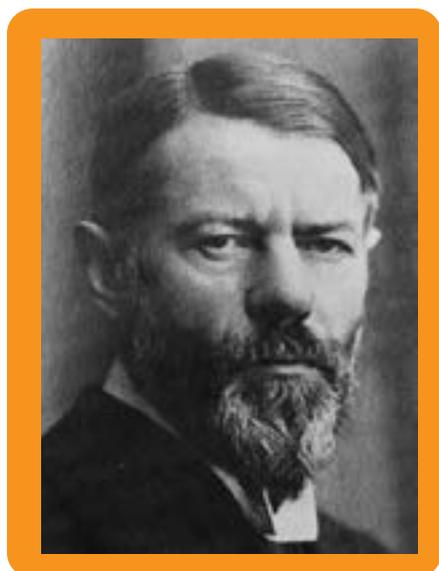


Imagen de Henry Fayol

Nota. Biografía de Henry Fayol. (sf)

Recuperado de :



<https://www.webyempresas.com/biografia-de-henry-fayol>

Fayol nació en 1841 y falleció en 1925, trabajó arduamente en las direcciones de las empresas y desarrollo principios eficaces para adaptarlos a la administración se enfocó principalmente en la dirección de la empresa.



1.3.4 Escuela con enfoque humanista o de relaciones humanas

La Escuela Humanística surge con el propósito de neutralizar la gran predisposición de los sectores empresariales por imponer la deshumanización en el trabajo, producto de las tendencias anteriores por promover exclusivamente la producción, la aplicación de métodos rígidos, científicos y concretos, los mismos que sometían a los trabajadores de forma obligatoria.

La teoría de la gestión de las relaciones humanas comenzó a desarrollarse a principios de la década de 1920 durante la revolución industrial. En ese momento, la productividad era el foco de los negocios. El profesor Elton Mayo comenzó sus experimentos (los Estudios Hawthorne) para demostrar la importancia de las personas para la productividad, no de las máquinas.

La teoría de la gestión de las relaciones humanas es una creencia investigada de que las personas desean ser parte de un equipo de apoyo que facilite el desarrollo y el crecimiento. Por lo tanto, si los empleados reciben una atención especial y se les anima a participar, perciben que su trabajo tiene importancia y se motivan a ser más productivos, lo que da como resultado un trabajo de alta calidad.

Los siguientes conceptos básicos de la teoría de la gestión de las relaciones humanas se hicieron evidentes durante los estudios de relaciones humanas:

1. La atención y el reconocimiento individual se alinean con la teoría de las relaciones humanas.
2. Muchos teóricos apoyaron la teoría motivacional.
3. Los estudios respaldaron la importancia de las relaciones humanas en los negocios.

Algunas de las características más relevantes de la Escuela Humanística son: el estudio de la organización, hizo énfasis en grupos de personas, promovió con mucho rigor la gestión de las relaciones humanas de los empleados, generó confianza en todo el personal, aportó en la confianza y apertura, procuró autonomía del trabajador, dio pie a la delegación plena de autoridad, surgió en métodos de la psicología y originó dinámica grupal e interpersonal.



Figura 6

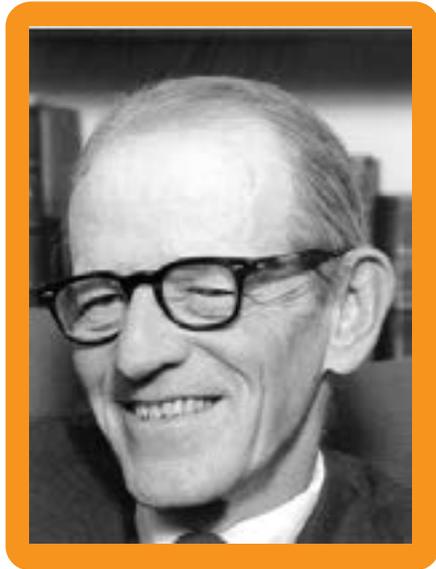


Imagen de Elton Mayo

Nota. Evolución del pensamiento estratégico. (sf) Recuperado de:



<https://www.preceden.com/timelines/702533-evolucion-del-pensamiento-estrategico>

El padre de la Teoría Escuela Humanística Elton Mayo psicólogo y sociólogo australiano, reconocido por su aporte a las ciencias de la administración, y siendo el principal representante de la Escuela de las Relaciones Humanas, nace en Adelaida, ciudad situada en Australia, en diciembre 26 de 1880. Para el año 1923, Mayo se trasladó a Pennsylvania en Estados Unidos, en donde empezó a interesarse por estudiar una dinámica diferente en las organizaciones y que estén dentro de estas las condiciones laborales.

Mayo por el año de 1926 comenzó a trabajar en la Escuela de Negocios de Harvard y, y un año después, emprende con otros investigadores el experimento de HAWTHORNE, que duró por cinco años. Elton Mayo fallece a los 68 años, en Reino Unido.

1.3.5 Escuela con enfoque sistémico

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.

Esta escuela es de origen reciente y se desarrolló a finales de la década



de 1960. Es un enfoque integrado, que considera la gestión en su totalidad a partir de datos empíricos. De acuerdo con este enfoque, se debe prestar atención a la eficacia general de un subsistema aislado de los otros subsistemas. El énfasis principal está en la interdependencia y la interrelación de los diversos subsistemas, desde el punto de vista de la eficacia de un sistema grande. Sus características esenciales son las siguientes:

- Un sistema tiene varios subsistemas, partes y subpartes.
- Todos los subsistemas, partes y subpartes están relacionados entre sí. Un cambio en una parte afectará los cambios en otras partes.
- El enfoque de sistemas hace hincapié en el estudio de las diversas partes en sus interrelaciones en lugar de estar aisladas unas de otras.
- El enfoque de sistemas para la gestión resalta la complejidad de un problema de gestión de la vida real mucho más claramente que cualquiera de los otros enfoques.
- Puede ser utilizado por cualquier otra escuela de pensamiento gerencial.

Figura 7



Imagen de Ludwig von Bertalanffy

Nota. Optimización lineal.
(20 de agosto de 2017)
Recuperado de:



<https://optimizacionl.cgl.wordpress.com/2017/08/20/karl-ludwig-von-bertalanffy-biografia>

Bertalanffy biólogo y filósofo Austriaco, nació en septiembre 19 de 1901, proveniente de cuna de ascendencia noble húngara, recibió instrucción formal en casa hasta los 10 años de edad. Se graduó con doctorado de la INNSBRUCK en 1926 con la tesis de graduación sobre Psicofísica, luego de 2 años (1928), planteó su teoría general





de sistemas como un instrumento de amplio potencial de aplicación al ser de uso en muchas áreas científicas diferentes, sin embargo, hablo de ella solo después de ingresar a la universidad de Chicago y pospuso la publicación oficial debido al desate de la 2da guerra mundial, hasta que la hizo oficial en 1969. Posteriormente en 1937 obtiene una beca "ROKEFELLER" para la universidad de Chicago luego retorna a Europa, fue profesor en biología en Canadá y en Búfalo Nueva York donde fallece en 1972 a la edad de 71años. Fue reconocido esencialmente por su teoría general de los sistemas.

Para comprender de manera clara la teoría general de los sistemas hay que aclarar, dos términos; por una parte, teoría es conocimiento de carácter especulativo que puede ser considerado con independencia de toda aplicación y por otra parte el término sistema que hace mención a un todo organizado y complejo. Al ver estos dos conceptos se puede entender que esta teoría construye las bases de un nuevo paradigma científico que se basa interrelacionar elementos que forman un todo denominado sistema.

Los niveles de complejidad dentro del todo son: suprasistema, sistema, subsistema



Para el aula virtual

Actividad de aprendizaje – Lección

Resuma los aspectos más importantes de los diferentes enfoques o escuelas administrativas: con la información anterior proceda a elaborar un ordenador gráfico sobre las escuelas administrativas, utilice la herramienta que guste para el desarrollo



Al iniciar la cuarta semana de estudio, es importante iniciar con conceptos más contemporáneos sobre la administración, el siguiente contenido le permitirá conocer de manera puntual el significado de administración y sus generalidades.

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 “persona o individuo que lleva a cabo actividades o tareas de manera que está subordinado o depende de otro que tiene un rango superior”.

A tener en cuenta: El estudiante podría reforzar este tema, revisando en distintas páginas web sobre este tema.

1.4.2. La ciencia, la técnica y el arte de administrar

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?

Analicemos cada uno de estos conceptos, para ello revisa la página 10 de tu folleto de Introducción a la Administración:



Tabla 2

Conceptos relacionados a la ciencia, técnica y arte

CONCEPTO	PRINCIPIO	MÉTODO	DESTREZA
CIENCIA	Conocimiento	Procedimientos	Creación
TÉCNICA	Metodología	Habilidades	Creatividad
ARTE	Comprobación	Actividades	Sensibilidad

Nota. La tabla muestra conceptos que permiten relacionar los conceptos ciencia, técnica y arte, y facilitan su entendimiento.

1.4.3. Conceptualización general de administración

Existen un sin número de definiciones de administración sin embargo es importante comprender que ésta obedece a la definición que indica lo siguiente:

Conjunto de acciones orientadas a elaborar un diseño y posteriormente hacer que perdure un entorno en el cuál las personas trabajando en equipo logran por medio de la **EFICIENCIA** el alcance de todo lo propuesto sean objetivos o metas escogidos.

Pero de aquí se desprenden tres términos importantes:

EFICACIA - Conseguir el efecto esperado de alguna cosa, es decir cumplir con lo propuesto o simplemente alcanzar el objetivo.

EFICIENCIA - Logro del efecto esperado al menor costo posible, es decir cumplir con lo propuesto con el menor esfuerzo o simplemente alcanzar el objetivo en el camino más corto.

EFFECTIVIDAD - Equilibrio entre la eficiencia y la eficacia, también es conocida como la productividad de una persona, maquinaria o equipo.



Se recomienda analizar de manera más concreta estos términos y relacionarlos con las actividades que realizas diariamente (en tu trabajo, con tu familia), evalúa si tus 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 emplea en toda unidad económica u organización, así por ejemplo en una 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. La gestión administrativa vista como un proceso

Iniciemos este acápite señalando que de forma general el término “**proceso**” se refiere al conjunto de etapas organizadas de tal manera que permiten ser llevadas a cabo en forma consecutiva con el propósito de cumplir con una determinada acción.

Si nos referimos expresamente al “**proceso administrativo**”, podemos definirlo como el grupo de actividades que permiten la gestión de una unidad económica u organizacional de manera eficiente, dichos actividades son: la planificación, la organización, la integración, la dirección y el control.

Usted debe revisar la página 12 del folleto de Introducción a la Administración a fin de tener una mejor comprensión de este tema. Una vez revisado este aspecto podrá identificar claramente las dos fases de este proceso administrativo que son:

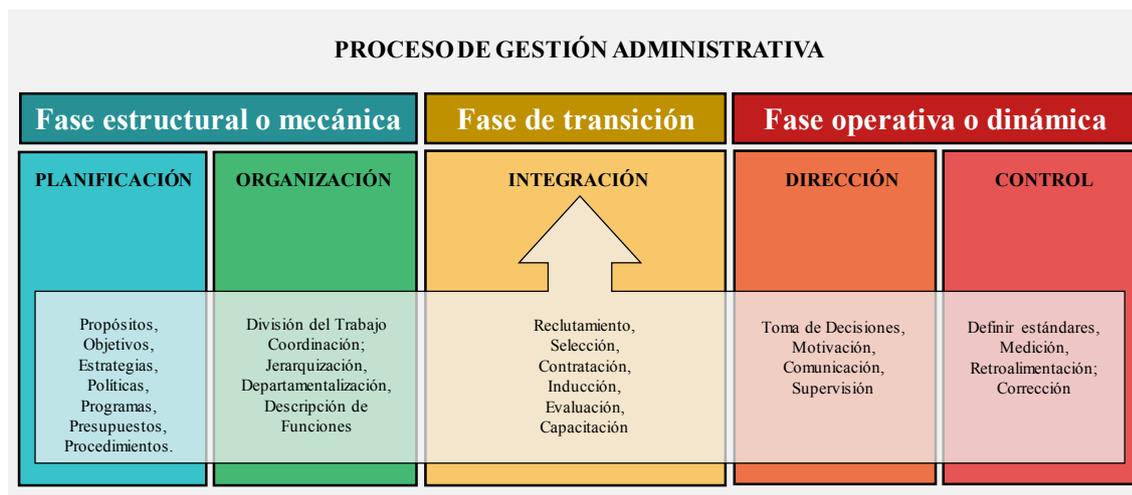


1.4.5.1. El antes y durante de la operatividad de la gestión administrativa

Tomando como referencia el planteamiento de Lyndall F. Urwick (1943), la gestión administrativa conlleva dos momentos importantes, el primero denominado la etapa estructural o fase mecánica y el segundo llamado la etapa operativa o fase dinámica, sin embargo, existe una fase oculta que le podríamos denominar etapa de transición, la cual permite la integración de estas dos anteriores.

En cada etapa existe una tarea definida a realizar y un conjunto de elementos que la conforman, observemos cuáles son estos:

Figura 8. Fases del proceso de gestión administrativa, sus tareas y sus elementos



Nota. La imagen describe las 2 fases visibles y 1 fase oculta del proceso de gestión administrativa, así como sus distintas etapas y además sus elementos.

1.4.6. Habilidades administrativas

¿Qué es una habilidad?

La habilidad puede ser entendida como la pericia que posee un individuo para el desarrollo de una función, tarea o acción específica, pero obviamente de manera exitosa.



Se pueden identificar cuatro distintas habilidades que debe poseer el administrador, estas son:

1. **HABILIDAD TÉCNICA:** Métodos, procesos y procedimientos
2. **HABILIDAD HUMANA:** Trabajar con personas en equipo, en un ambiente seguro y libre
3. **HABILIDAD CONCEPTUAL:** Reconocer elementos importantes de un todo
4. **HABILIDAD DE DISEÑO:** Solucionar problemas sin perjuicio para la empresa

El estudiante al revisar la página 14 del folleto de Introducción a la Administración podrá visualizar varios ejemplos de cómo funcionan este tipo de habilidades y su aplicación.

Aprendizaje práctico experimental (actividad no calificada)

Elabore una definición propia de Administración y redáctala; realice un ejemplo de eficiencia administrativa; y señale que habilidades debe poseer el dueño de una microempresa productiva.

Para continuar la semana cinco de trabajo, deberá poner atención al concepto EMPRESA, el cual lo trataremos desde su definición hasta su tipología, se recomienda al estudiante ampliar los criterios para una mayor comprensión.

1.5. LA EMPRESA

Es importante que Ud. pueda diferenciar entre dos conceptos muy similares, para ello trate de responder la siguiente interrogante.

1.5.1 ¿Son lo mismo empresa que negocio?

Para poder responder a esta interrogante planteada, se le solicita al estudiante la revisión del siguiente video:





Video – Diferencia entre negocio y empresa

<https://youtu.be/M0KcSSAwG34>

Aprendizaje práctico experimental (actividad no calificada)

Una vez visualizado el video “Diferencia entre negocio y empresa”, se le solicita estimado estudiante que revise y estudie los conceptos negocio y empresa e indique si significan lo mismo o no, se procura determinar su capacidad de comprensión, criterio y síntesis.



Figura 9. Imagen diferencia entre negocio y empresa



Nota. La imagen presenta dos enfoques, a la izquierda un negocio de panadería, y a la derecha una empresa de logística. (sf) Recuperado de <https://www.shutterstock.com/es/image>

En respuesta a la pregunta planteada al inicio de este acápite podemos señalar que negocio y empresa NO son lo mismo, la palabra **NEGOCIO** es una palabra latina formada de NEC (negación) y OTIUM (ocio), o sea “lo que no es ocio”, se lo puede entender como una transacción o actividad que permite a un individuo generar un beneficio mediante el intercambio de un bien o servicio, por lo general no se involucran grandes cantidades de recursos ni volúmenes, sin embargo, cuando estas transacciones crecen y es neces-



rio generar un estructura en donde se deba involucrar todo tipo de recursos como personal, equipo, maquinaria y distintos procesos, además de formar una estructura orgánica que facilite el desarrollo de las funciones, entonces podemos señalar que esto se transformó en una **EMPRESA**; en tal razón, no se puede entender estos conceptos como iguales.

Un personaje que entra en escena es el denominado empresario, el cual tiene una función primordial en la gestión administrativa, financiera, comercial, logística y de mercado, pero definamos este concepto.

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

Según Pallares, Z; Romero, D. y Herrera M. (s.f.), empresario es aquel individuo, colectivo de personas o unidad económica que de manera particular o en sociedad y además por propia decisión y motivaciones particulares, resuelve tomar el riesgo de llevar a cabo determinada actividad económica específica con el propósito de ser exitoso en ella.

Ferrell, A; Flores y Ramos (s.f.), señalan que empresario es aquel individuo que pone en riesgo varios aspectos, capital, tiempo y energía para elaborar un bien o servicio de preferencia que sea algo innovador.

Estimado estudiante identifique más definiciones revisando la página 15 del folleto de Introducción a la Administración.

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 constituida en forma privada o de manera pública, conformada por el personal y sus funciones, el dinero requerido para la operación, los equipos, maquinarias, insumos y demás elementos intangibles, así como los distintos procesos que facilitan el desarrollo de su actividad, se dedica a satisfacer necesidades de los humanos mediante la generación de bienes y/o servicios, con el fin de generar un lucro adecuado y en otros casos no.



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:

Materiales, Financieros, Humanos y Técnico - Administrativos

1.5.4. Funciones básicas de una empresa

Dentro de toda empresa se pueden establecer una variedad de actividades o funciones a seguir, observe y analice la siguiente tabla:

Tabla 3

División de las funciones básicas de una empresa

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

Nota. La tabla muestra los tres grupos de funciones que se pueden determinar en distintas empresas.

Para ampliar su conocimiento y una mayor comprensión de estos dos últimos temas tratados usted puede revisar sitios de internet, además del folleto de Introducción a la Administración en su página 17.

1.5.5. Tipología de las empresas

Dentro de la tipología de las empresas podemos encontrar varias clasificaciones, la primera por su tamaño, la segunda por su actividad económica y la tercera por su constitución patrimonial, observe las siguientes tablas y analícelas:



Se le recomienda que realice la revisión de las páginas 18 – 19 y 20 del folleto de Introducción a la Administración, para una mayor comprensión de las tipologías.

Tabla 4

Clasificación de las empresas por su tamaño

POR SU TAMAÑO				
	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
Activos	\$ 20.000	\$100.000	\$250.000	+ de \$ 250.000
Empleados	Menos 10	Menos de 50	Menos de 100	Más de 100
Cobertura	Local	Regional	Nacional	Internacional

Nota. La tabla muestra la clasificación de las empresas por su tamaño, tomando en cuenta sus cuatro tipos y las variables: activos, número de empleados y cobertura del mercado.

Tabla 5

Clasificación de las empresas por su actividad económica

POR SU ACTIVIDAD				
Extractiva	Industrial	Comercial	Financiera	Servicios
Mediante la extracción en la naturaleza suministran 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

Nota. La tabla muestra la clasificación de las empresas por su actividad económica, tomando en cuenta sus cinco tipos: extractiva, industrial, comercial, financiera y de servicios.



Tabla 6

Clasificación de las empresas por su constitución patrimonial

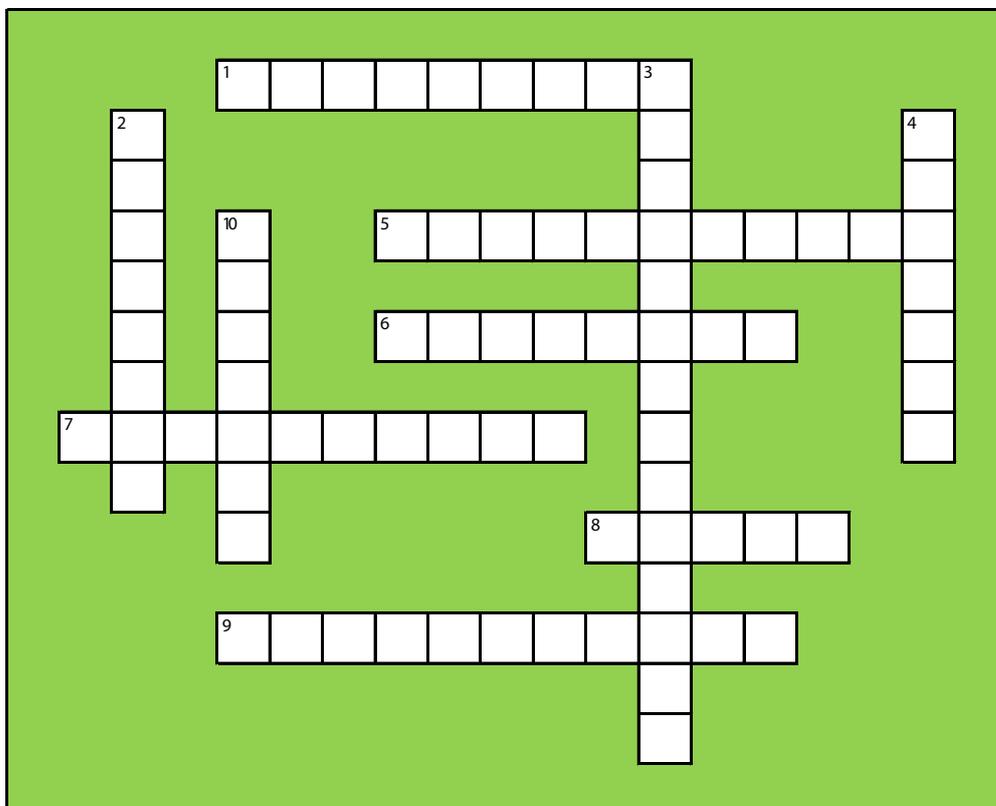
POR SU CONSTITUCIÓN	
Pública	Privada
Con Capital formado por aportes del Estado	Capital está formado por aportes de personas particulares

Nota. La tabla muestra la clasificación de las empresas por su constitución patrimonial, tomando en cuenta sus dos tipos: empresa pública y empresa privada.

TRABAJO AUTÓNOMO

Revise el contenido del tema y proceda a realizar la actividad complementaria y la autoevaluación que se encuentra en su guía didáctica.

ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA - CRUCIGRAMA



HORIZONTALES

1. Resultado de usos y costumbres establecidas
2. Escuela que mejora las relaciones humanas
3. Escuela basada en la experiencia
4. Escuela que establece métodos de trabajo
5. Padre de la escuela clásica
6. Contempla a la organización como un sistema

VERTICALES

2. Logro de los objetivos
3. Proceso de diseñar y mantener un ambiente adecuado
4. Escuela que distingue las funciones del dirigente y aplica principios
10. Recursos básicos más importante de una empresa

ACTIVIDAD DE AUTOEVALUACIÓN

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

- 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: 2 empresas extractivas, 2 empresas industriales, 2 empresas de servicios y proceda a enumerarlas.

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.

.....

.....

.....



UNIDAD 2 – PLANIFICACIÓN

Ahora que está familiarizado con la teoría de la administración básica y tiene las bases para comprender las cinco funciones administrativas esenciales: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. En esta segunda parte de la asignatura se analizará la planeación. Inicie el estudio analizando la nube de palabras que se muestra a continuación, reflexione sobre los conceptos que en ella se encuentran.

Figura 9. Imagen de una nube de palabras sobre la planificación



Nota. La imagen muestra una nube de palabras que prioriza la palabra planificación y muestra varias palabras relacionada



2.1. Planificación generalidades

2.1.1. Definición de planificación

Es la primera fase del proceso administrativo en la cual se determina anticipadamente 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 consiste en visualizar aspectos venideros y sobre todo prever las condiciones adecuadas para que dichos aspectos se cumplan a cabalidad, lo que conlleva el alcance de un logro preestablecido, para ello es importante determinar el o los posibles caminos a seguir y sobre todo escoger el más adecuado.



Video - Proceso Administrativo (Planeación)

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

Aprendizaje práctico experimental (actividad no calificada)



En la página 26 de su folleto de Introducción a la Administración podrá encontrar la definición de varios autores sobre el término Planificación, se le recomienda al estudiante revisarlas y elaborar un cuadro comparativo señalando las diferencias y semejanzas entre estas definiciones.

2.1.2. 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, sien-



do 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.

Con el fin de lograr una mejor comprensión de cada uno de los aspectos principales de la naturaleza de la planificación Usted encontrará en la página 27

2.1.3. 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 como son:

- Favorece el progreso de la organización – crecimiento empresarial
- Permite la minimización de los apuros – solvencia empresarial
- Optimiza el uso de los recursos – eficiencia empresarial

2.1.4. Componentes o tipos de planificación administrativa

Los componentes son aquellos elementos que permiten la estructuración de una planificación ordenada y efectiva.

Se le recomienda al estudiante que para poder ampliar esta temática realice la lectura de las páginas 109 a 113 de la bibliografía básica



(libro Koontz, H.; Wehrich, H.; Cannice M. (2012),
Administración una perspectiva global y empresarial)

Los componentes pueden clasificarse como:



Figura 10. Imagen sobre los componentes de la planificación

Nota. La imagen muestra los ocho componentes de la planificación

2.1.4.1. Misiones o propósitos

La misión o propósito que desarrolla una unidad económica hacen referencia a las actividades que realizan y que favorecen a la sociedad o mercado meta. Koontz (2012) señala que las misiones o propósitos hacen referencia a la acción o labor básica que una organización o una de sus unidades llevan a cabo.

También se señala que la misión da sentido a la existencia de la empresa, en referencia a que señala el real cometido de ésta, así como la tarea especial que ofrecerá a la sociedad en el largo plazo.

La creación de una correcta misión conlleva una especial metodolo-



gía, la cual consiste en dar respuesta a una serie de preguntas que facilitarán su composición, estas son los cuestionamientos:

¿Por qué existe la empresa?

¿Cuál es el sector en el que debe operar?

¿Sabemos reconocer nuestro mercado meta?

¿Dónde encontramos éste mercado meta?

¿Qué es lo especial para nuestro mercado meta busca?

¿Conocemos la necesidad del mercado meta y como llenarlas?

¿Sabemos el sector específico que deseamos atender?

¿Hemos definido lo que ofreceremos al mercado ahora y mañana?

¿Por qué somos diferentes?

¿Sabemos lo que nos hace exclusivos o nos podría acceder a eso?

¿Cómo evaluaremos si la misión tuvo o no éxito esperado?

¿Conocemos los componentes filosóficos significativos para el futuro de la empresa?

2.1.4.2. Objetivos o metas

Se refieren a los resultados que apunto llegar una organización a través del desarrollo de sus actividades. También se define como el logro que la empresa desea alcanzar y por lo tanto colocara el mayor esfuerzo posible para ello.

¿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 seguir la metodología basada en las características SMART

Tabla 7

Elementos de la metodología Smart

S	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Retador	Tiempo
La redacción debe ser sencilla, clara y sobre todo de fácil comprensión.	Deben incluir en su estructura elementos que permitan establecer su logro o fracaso.	Deben denotar que son posible de lograrlos en relación a las posibilidades de la empresa.	Deben contener aspectos que sean un real reto para sus miembros el poder alcanzarlos, que los motive y fomente su logro.	Es importante incluir en su redacción una fecha límite a fin de poder esforzarnos en su alcance.

Nota. La tabla muestra una descripción de cada elemento de la metodología Smart.

2.1.4.3 Estrategias

Según Koontz, H. (2012, p. 111), se refiere a la fijación de objetivos o metas que una organización se plantea alcanzar y sobre todo instrumentar las vías adecuadas para su operativización, lo que incluye además la designación de los recursos requeridos justamente para el logro de dichos objetivos.

Otra forma de entender a las estrategias sería, el acoplamiento de todos las destrezas, conocimientos, experiencias y recursos que posee una empresa ante una determinada situación cambiante que se vive en el medio ambiente en un espacio de tiempo determinado, para lo cual es indispensable la evaluación y manejo de los posibles aspectos negativos y el aprovechamiento de los aspectos positivos.

2.1.4.4 Políticas

Se entiende por políticas empresariales a los enunciados que regularizan el actuar de los miembros de la organización en referencia a la toma de



decisiones, son orientaciones generales que facilitan el actuar cotidiano de los funcionarios ante determinadas situaciones, la sensatez y la cordura son elementos que aportan las políticas.

Las políticas pueden ser generales es decir que son aplicadas por todos los miembros de la organización, y también existen las políticas específicas las mismas que son aplicadas por cada uno de los departamentos de la empresa.

2.1.4.5. Procedimientos

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

También se los puede definir como las acciones que determinan la forma de actuar requerida para sobrellevar actividades venideras.

2.1.4.6. Reglas

Determinan la forma de actuar o de no actuar, esto lo hacen mediante regulaciones específicas, las mismas que no admiten flexibilidad. Se las puede entender como normas exactas que regularizan determinadas situaciones dentro de una organización. Estas proponen hechos procedentes o improcedentes (haga o no haga) y no dejan opción de decisión propia.

2.1.4.7. Programas

Actividades generales que comprenden todos los elementos de la misma planificación, en un tiempo establecido; los programas regularmente están conformados por elementos tales como: objetivos, normas, políticas, actividades, tiempos, procedimientos, tipos de recursos requeridos y demás componentes que aportan al logro de la actividad planteada.

2.1.4.8. Presupuestos



Es un programa expresado en números; declaración de resultados expresado en números o reporte anticipado de los distintos gastos e ingresos que conlleva la realización de una actividad específica.



Para el aula virtual

Aprendizaje práctico experimental (actividad calificada)

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

Una revisado los contenidos referentes a las generalidades de la planificación en esta semana siete se inicia con el estudio con un enfoque más estratégico de la planificación, usted deberá atender los temas que a continuación se presentan.

2.2. 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 11. Imagen sobre el proceso de la planificación

Nota. La imagen muestra los ocho pasos para desarrolla una eficiente planificación

Para reforzar este tema deberá revisar la página 29 del folleto de Introducción a la Administración, o a su vez las páginas 114 a la 117 del texto base. Adicionalmente se le recomienda revisar el siguiente video.



Video - La Planificación como proceso administrativo
<https://youtu.be/AdG9qEeGnrk>



2.2.1. Tipos de planificación

La planificación puede ser entendida en tres momentos, con distintos niveles de responsabilidad y enfocada a actividades específicas:

Tabla 8

Tipos de planificación empresarial

CARACTERÍSTICA			
TIPO DE PLANIFICACIÓN	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

Nota. El cuadro muestra los tres grupos de estrategia con sus respectivas características, las cuales mencionan el plazo a corto, mediano y largo tiempo, las responsabilidades en cada nivel jerárquico y las acciones a tomar en cada plano y nivel jerárquico.



Estimado estudiante revise el folleto de Introducción a la Administración en la página 30 con el fin de ampliar su conocimiento sobre este tema.



En el inicio de la semana ocho el estudiante debe cumplir con varias actividades, incluida la evaluación presencial, pero en primera instancia debe abordar el tema relacionado con el diagnóstico situacional de una empresa mediante el estudio de la herramienta FODA.

2.3. Análisis FODA

Como señala Ponce H., (2006) en su estudio acerca de la herramienta FODA, indica que sus siglas significan: F de fortalezas, O de oportunidad, D de debilidad y A de amenazas, lo que conlleva la realización de un análisis interno y externo de la empresa, producto o individuo, para establecer cuál es su situación actual.

Éste análisis conlleva la realización de una evaluación tanto de factores fuertes como débiles los mismos que pretenden llevar a cabo un diagnóstico integral u holístico de la organización, tomando en cuenta su situación interna y externa, Ponce H. (2006) también señala que el FODA es un instrumento relativamente fácil de utilizarlo y ayuda a visualizar de forma global la situación actual y estratégica de una determinada institución, así mismo Thompson, (1998) determina que el estudio FODA establece maniobras que puedan determinar la actuación interna de la organización (fortalezas – debilidades) y su situación de carácter externo (oportunidades y amenazas).

Pero ¿Qué es el FODA? ... El análisis FODA es el instrumento que apoya a la **planificación estratégica, es** 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.

Para reforzar este tema se le recomienda al estudiante revisar las páginas 130 a la 139 del texto base. Adicionalmente se le recomienda revisar el siguiente video.



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

<https://youtu.be/WnvVNmio1OI>



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

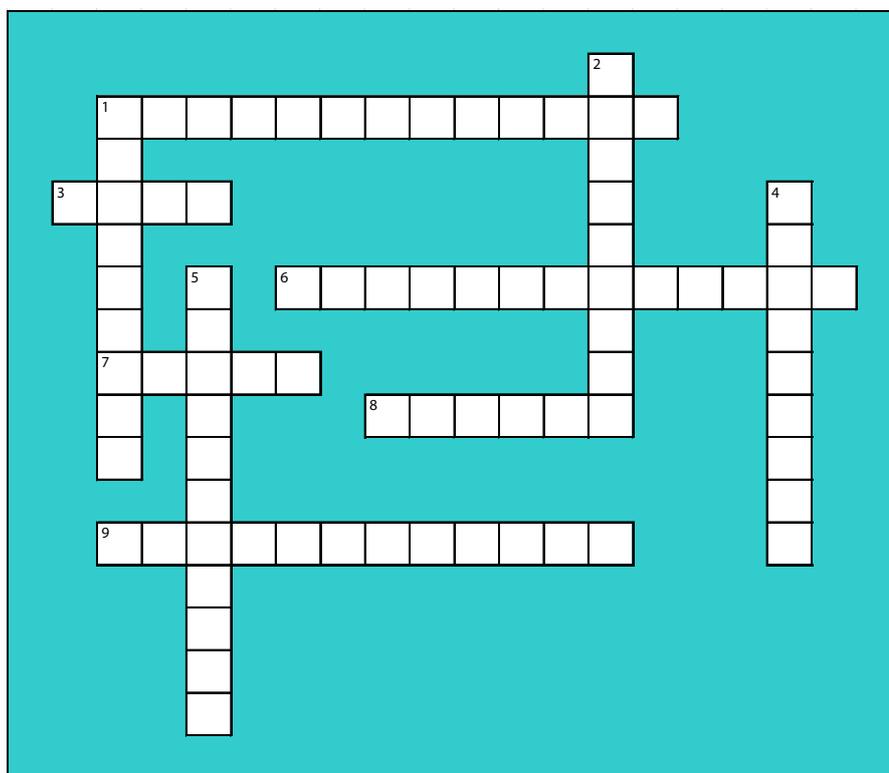
Figura 11. Imagen pasos para elaborar una matriz FODA

1	OBJETIVOS	● — ●	Establecer objetivos
2	ANÁLISIS INTERNO	● — ●	Análisis de fortalezas
3	ANÁLISIS INTERNO	● — ●	Análisis de debilidades
4	ANÁLISIS EXTERNO	● — ●	Análisis de oportunidades
5	ANÁLISIS EXTERNO	● — ●	Análisis de amenazas
6	ESTRATEGIAS	● — ●	Enfoque de éxito
7	ESTRATEGIAS	● — ●	Enfoque de reacción
8	ESTRATEGIAS	● — ●	Enfoque de adaptación
9	ESTRATEGIAS	● — ●	Enfoque de supervivencia

Nota. La imagen indica los nueve pasos de la metodología recomendada para elaborar un análisis FODA además de una breve explicación de cada uno.



ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA – CRUCIGRAMA



HORIZONTALES

1. Fase en la que se determina anticipadamente, lo que se va hacer
2. Herramienta para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
3. Factores externos positivos que afectan a la empresa
4. Identificados también como objetivos
5. Normas precisas que regulan una situación
6. Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos

VERTICALES

1. Comprende todos los elementos de la planificación
2. Declaraciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones
3. Factores externos negativos que afectan a las empresas
4. Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa



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

- 1. Indique de manera sucinta y con sus propias palabras lo que Ud. entiende por planificación dentro de la empresa u organización.**

.....

.....

.....

.....

- 2. Describa de forma explícita el por qué las empresas de todo tipo deberían llevar a cabo en todos los niveles acciones de planificación.**

.....

.....

.....

.....

- 3. Cite tres ejemplos de empresas de su entorno en donde usted identifique que las mismas han utilizado algún tipo de estrategia.**

.....

.....

.....

.....

- 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
.....
.....
.....

5. Explique desde su punto de vista qué es y para qué sirven las estrategias al momento de hacer que la empresa cumpla con sus objetivos.

.....

.....

.....

Resultado de aprendizaje

Conocer el proceso administrativo y la aplicación de cada uno de sus pasos como herramientas para el desarrollo de una gestión empresarial eficiente.

Contextualización

En las presentes unidades se pretende comprender las estructuras organizacionales con el propósito de mejorar las actividades empresariales y establecer los distintos centros de autoridad en la empresa, además de establecer los procesos de inducción del nuevo personal, desde su reclutamiento hasta su motivación en todos los niveles jerárquicos, así como el manejo del liderazgo y la motivación como base para lograr un direccionamiento adecuado de la entidad u organización administrada, con el fin de lograr competitividad y final-



mente entender la medición y corrección de actividades mediante un adecuado proceso de control a todas las unidades administrativas con el fin de lograr los objetivos necesarios.

UNIDAD 3 – ORGANIZACIÓN

3.1 Generalidades

Como señala Kontz (2012), con frecuencia se manifiesta que los individuos adecuados pueden hacer funcionar cualquier estructura organizacional, algunos incluso sostienen que la imprecisión en una organización es buena, ya que exige el trabajo en equipo, debido a que los individuos entienden claramente que la cooperación es la única forma de alcanzar algo, a pesar de esto, lo más indispensable termina siendo el conocimiento claro de las funciones que deben cumplir en cada una de las áreas por parte de cada grupo de trabajo y las relaciones que fomenten entre ellos. Lo antes señalado debe ser aplicado en cualquier organización, ya sea esta: empresa o institución, equipo de fútbol, cuartel militar o una orquesta sinfónica.

Es decir que la función Organización se refiere la generación de un ordenamiento organizacional, el que permite establecer niveles jerárquicos y agrupar funciones en unidades o departamentos específicos, todo esto con el propósito de facilitar su operación y tener claridad en las tareas a desempeñar dentro del grupo social.

3.1.1. Definición de organización

La organización consiste en identificar, clasificar y concentrar las acciones requeridas para el logro de los objetivos, asignando a cada grupo a alguien con la suficiente autoridad para supervisarlo a fin de aportar a la gestión departamental y jerárquica en la estructura organizacional.

¿De dónde nace la organización?... nace como producto de la impotencia del ser humano para realizar todas las actividades, lo que le obligó a buscar colaboración en otros individuos, por lo que el ser humano tiene la obligación a cooperar para alcanzar sus fines personales, ya que tiene mu-



chas 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.

Aprendizaje práctico experimental (actividad no calificada)

En la página 38 de su folleto de *Introducción a la Administración* podrá encontrar varias definiciones sobre el término *Organización*, **se le recomienda al estudiante** revisarlas y elaborar un cuadro comparativo en donde pueda usted contrastar el criterio sea de diferencia o semejanza entre estas definiciones.



3.1.2. La organización como función del proceso administrativo

La función organización es el segmento de la administración que admite el establecimiento de una estructura intencional en donde se definen las tareas y funciones que los colaboradores desempeñan en una unidad económica.

¿Qué significa estructura intencional de funciones? significa en primer lugar, que las personas que forman parte de un equipo de trabajo deben desarrollar distintas funciones específicas, en segundo lugar dichas funciones son creadas para permitir la operatividad de la empresa y para que faciliten el trabajo de los colaboradores pero sobre todo para cumplir con misión de la empresa y garantizar un desempeño óptimo tanto individual como colectivo de manera armónica, coordinada, eficiente, eficaz y efectiva.

3.1.3. 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 12. Imagen componentes de la importancia de la función organización

Nota. La imagen enumera los cinco componentes que permiten entender el por qué la función organización es relevante en la empresa.



3.1.4. Elementos de la organización

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

Podría revisar la página 39 del folleto de Introducción a la Administración para ampliar la información sobre los elementos de la organización.

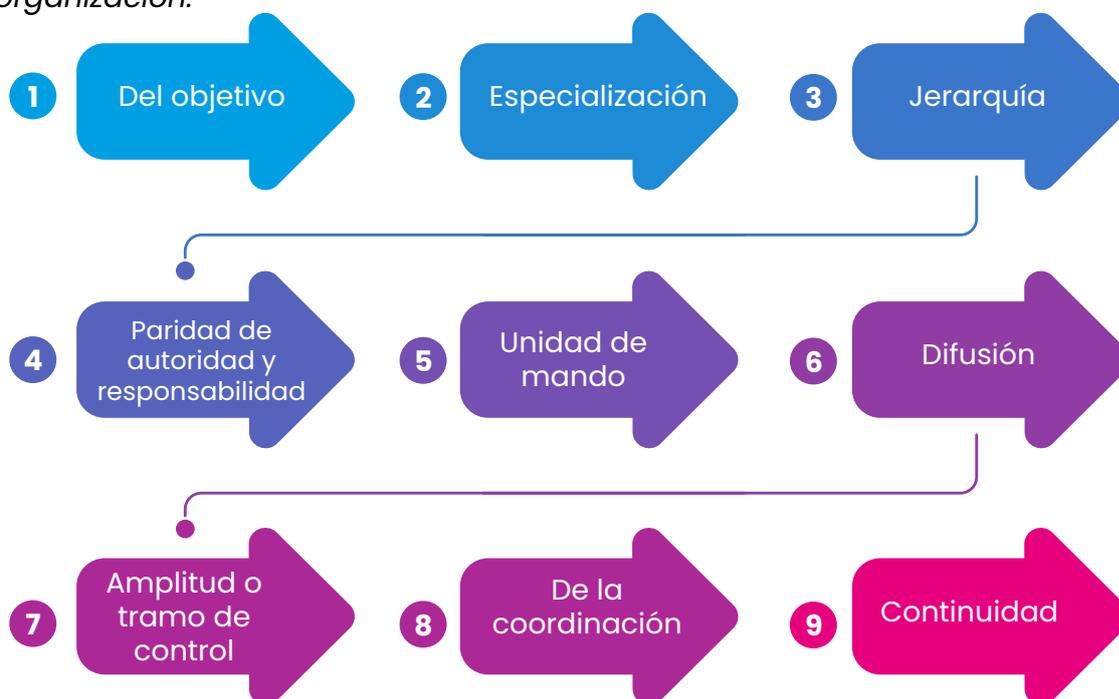
3.1.5. Principios de la organización

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.

Figura 13. Imagen. Principios de la función organización



Nota. La imagen enumera los nueve principios de la función administrativa organización.



Se le recomienda revisar la página 40 de su folleto de Introducción a la Administración a fin de reforzar o tener un mejor entendimiento de este tema.



Actividad complementaria (actividad no calificada)

En la página 41 de su folleto de Introducción a la Administración podrá encontrar 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.



En esta semana diez, usted podrá abordar los temas relacionados con la técnica de organización que le facilitará la elaboración de organigramas, para ello apóyese en la información que se encuentra en esta guía, así como de consultas en el texto base, el folleto de administración y libros especializados.

3.2. Técnicas de organización

Las técnicas de organización se refieren a los insumos que las empresas utilizan como apoyo para llevar a cabo una función organizacional coherente y legítima; son vitales durante este proceso de organización y se las debe aplicar conforme las requiera un individuo, grupo o unidad dentro de la empresa. Algunas técnicas son las siguientes:

- Organigramas,
- Análisis de Puesto,
- Manuales Administrativos,
- Diagramas, etc.

En el presente tema se profundizará en la primera técnica mencionada, los organigramas.

3.2.1. Organigramas

Toda empresa requiere **definir la estructura organizacional** que le permita funcionar de manera eficiente, para ello debe especificar varios elementos como son: la división del trabajo, la delegación de autoridad, la entrega de responsabilidades y la coordinación de los individuos en las áreas o unidades. **La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama.**

3.2.2. Definición de organigrama

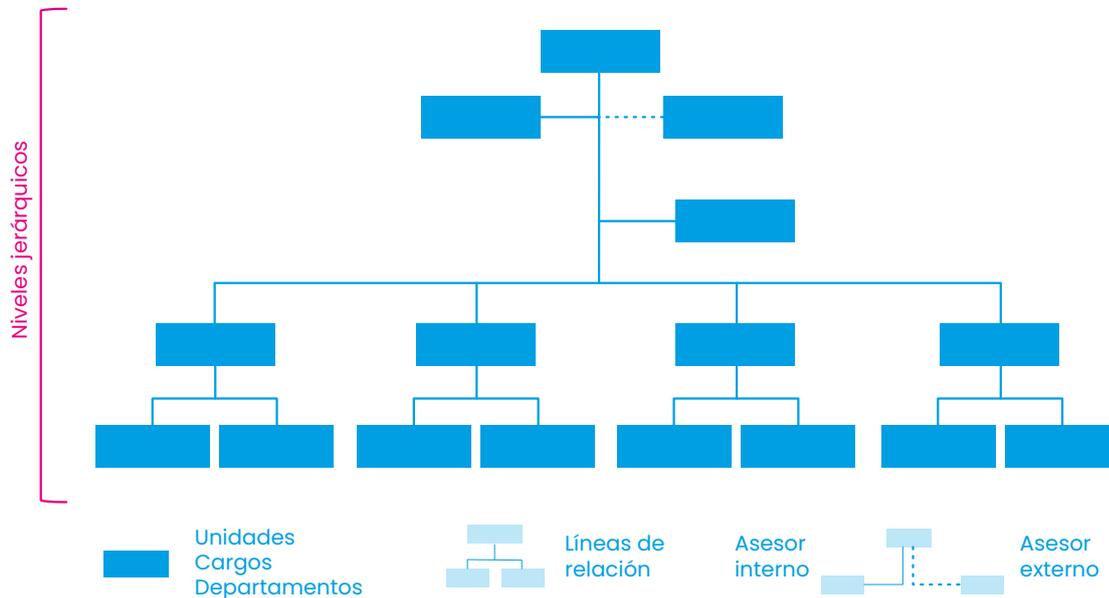
El organigrama representa el dibujo de la organización, donde se muestran sus distintas áreas, niveles jerárquicos y líneas de relación, permiten también identificar los cargos de autoridad y de subordinación, en el interior de la empresa.

Figura 13. Imagen. Diseño y elementos básicos de un organigrama



DISEÑO BÁSICO DE UN ORGANIGRAMA

Nota. La imagen señala la estructura de un organigrama y sus principales



componentes, el mismo no muestra los cargos correspondientes sino únicamente su disposición.

El objeto de los organigramas es presentar y transferir de manera gráfica y precisa la disposición que tiene la organización, así como, la facilidad de ofrecer una visión gráfica de la empresa, suele ser también una herramienta de consulta, permite conocer la empresa y sus relaciones jerárquicas. Finalmente se puede decir que son un componente técnico de mucho valor para la realización de estudios sobre la organización.

3.2.3. 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. Imagen. Criterios para elaborar un organigrama



Nota. La imagen muestra los cinco criterios para elaborar un organigrama



Aprendizaje práctico experimental (actividad calificada)

Resuma los aspectos más importantes de los diferentes criterios para elaborar organigramas, que se encuentra en la página 42 de su folleto de Administración, a continuación, revise el organigrama que se encuentra a continuación y reflexione en las inconsistencias que presenta, finalmente elabore un informe ejecutivo sobre los principales hallazgos en referencia a dichas inconsistencias.

Figura 15. Imagen. Organigrama para análisis



Nota. La imagen muestra un organigrama con varias inconsistencias, analízelas

3.2.4. Tipos de organigramas

Podemos clasificar a los organigramas de acuerdo con su:

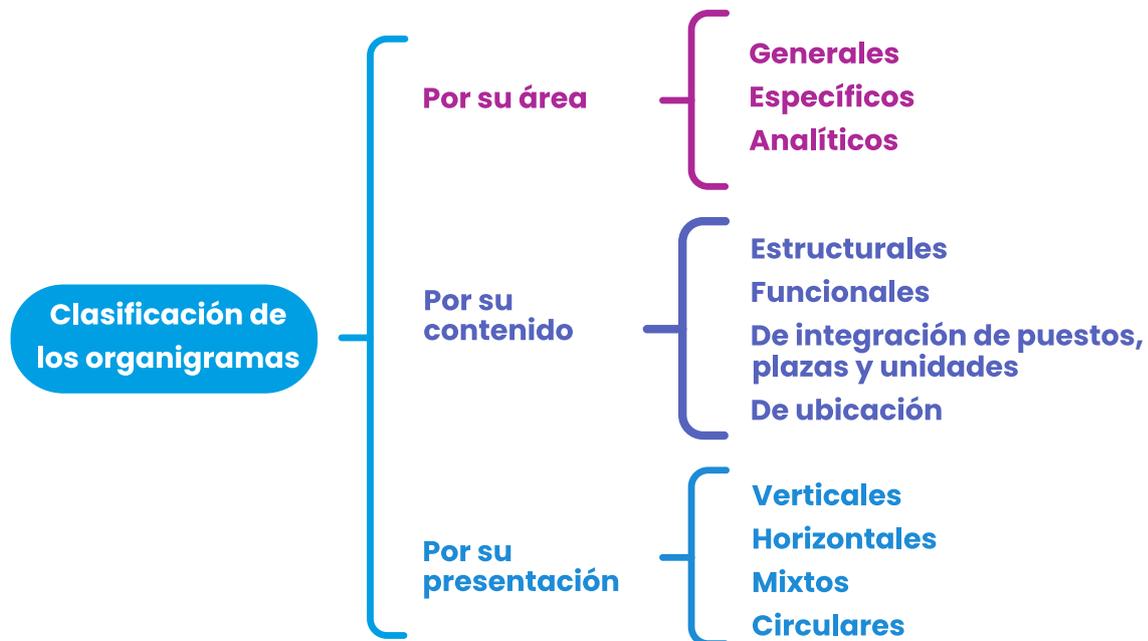
Área,

Contenido

Presentación.

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

Figura 15. Imagen. Clasificación de los organigramas



Nota. La imagen expone la clasificación de los organigramas en sus tres grandes grupos.

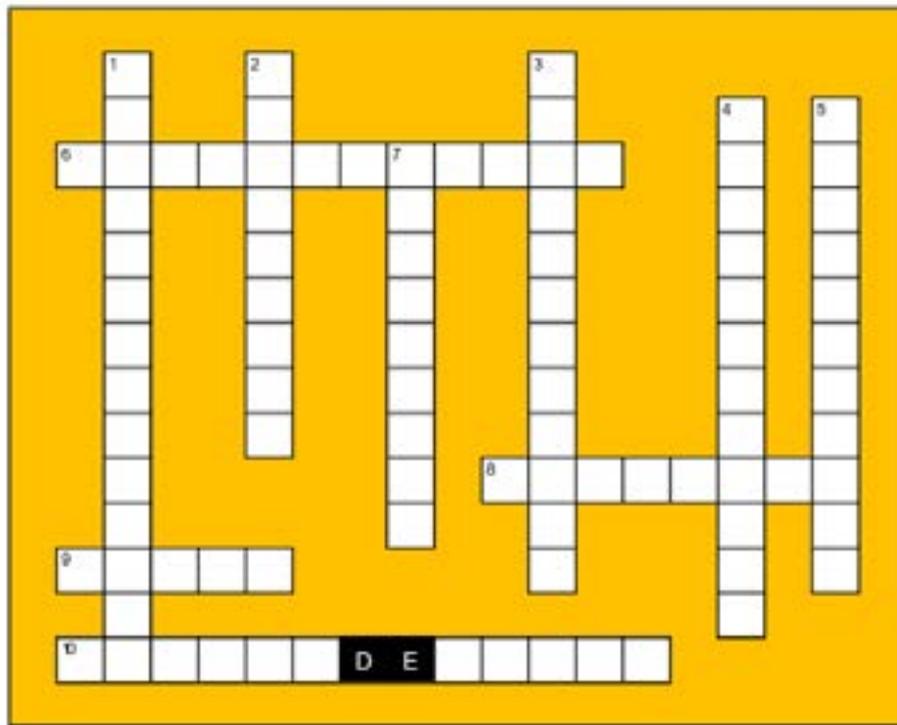
Con el fin de aumentar y reforzar sus conocimientos deberá revisar las páginas 43 a la 48 del folleto de Introducción a la Administración, a continuación, y observe el siguiente video.



Video - La estructura organizacional <https://youtu.be/NpsfJIWNig>



ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA - CRUCIGRAMA



HORIZONTALES

1. Disposición de funciones en orden de rango o importancia
2. Criterio para preparar un organigrama que pide simpleza
3. Elemento de la organización que sincroniza recursos y esfuerzos
4. Criterio para preparar un organigrama que sugiere utilizar criterios técnicos
5. Representación gráfica de una estructura organizacional
7. Tipo de organigrama que muestra la estructura más detallada

VERTICALES

6. Segunda función de la Administración
7. Criterio para preparar un organigrama que habla de la validez
8. Organigrama que utiliza combinaciones horizontales y verticales
9. Principio de la organización que habla de la creación de centros de autoridad



ACTIVIDAD DE AUTOEVALUACIÓN

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

- 1. Indique de manera sucinta y con sus propias palabras lo que Ud. entiende por función de organización dentro de la empresa.**

.....

.....

.....

- 2. 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. Explique de manera amplia, si Ud. tuviera que diseñar la estructura organizacional de una empresa familiar dedicada a prestar servicios de seguridad privada, que tipo de organigrama seleccionaría y que tipo de departamentalización utilizaría a fin de presentar de manera clara y efectiva dicha gráfica.

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Continuando con el estudio de la Administración, se inicia la semana once en la cual se podrá generar el aprendizaje que concierne a la integración de personal y todas sus generalidades, en especial se conocerá el proceso de la gestión integral del talento humano.

UNIDAD 4 – INTEGRACIÓN

4.1. Generalidades de la integración de personal

Resulta indiscutible afirmar que los colaboradores talentosos son importantes para el desarrollo eficiente de las actividades de la organización. Como señala Koontz H. (2012) los directivos con frecuencia indican que los individuos son el bien máspreciado de la empresa, a pesar de eso, éste bien o capital humano jamás es tomado en cuenta en los resultados financieros, salvo cuando la empresa ha invertido en estos.

Figura 16. *Imagen. Empresarios seleccionando a candidato por contratar*



Nota. *La imagen muestra las manos de empresarios escogiendo a los potenciales trabajadores que contratarán para su empresa.*



4.1.1. ¿Qué es la integración de personal?

La integración del personal o gestión del talento humano es el proceso administrativo de resolver las necesidades de incorporar el recurso humano de la empresa. La forma de identificar dichas necesidades es mediante el establecimiento de la fuerza laboral, ubicar los individuos con más habilidades y que tengan la disponibilidad, así como reclutar, seleccionar, contratar, integrar, evaluar y capacitar o desarrollar. Es obvio que la función de integración está atada a la función organización, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos". (Koontz, 2012, p. 284)



Aprendizaje autónomo experimental (actividad no calificada)

Se le recomienda, con el fin de fortalecer la definición de la Integración de personal, realice la investigación de otros autores en referencia a esta función administrativa, además podría revisar el folleto de Introducción a la Administración en su página 55 y en el texto Básico en su página 284.

4.1.2. 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 e insumos materiales, se denota una gran importancia en esta integración de personal ya que la organización está expuesta a cambios cíclicos y permanentes.

De igual manera es importante 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.



Aprendizaje autónomo experimental (actividad no calificada)



Se le recomienda al estudiante que reflexione en estos puntos de vista que reflejan el 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?**

4.1.3. Proceso de gestión de recursos humanos

La función de integración de personal o **proceso de gestión de recursos humano** es la forma a través de la cual la empresa soluciona sus requerimientos de recursos humanos.

Figura 16. Imagen. Construcción de equipo de cubos con empleados.



Nota. El líder construye equipo de cubos con empleados.



Existen varios enfoques que describen el proceso de la integración de personal, para el presente estudio se toma en cuenta los componentes de la gestión del recurso humano de la siguiente manera:

- Planeación de recursos humanos.
- El reclutamiento.
- La selección de candidatos.
- La orientación.
- La contratación.
- La inducción de personal.
- La evaluación del desempeño.
- La capacitación y desarrollo.

Usted deberá revisar desde la página 57 hasta la página 61 con el propósito de adquirir la comprensión de cada uno de los componentes de la gestión del recurso humano.

Para una mayor visión de cómo actúa la gestión administrativa en relación a la integración de personal, observe el siguiente enfoque sistemático de la gestión administrativa en relación a sus funciones administrativas y los componentes de la integración:

Figura 16. Imagen. Enfoque sistémico de la gestión administrativa en la integración de personal.



Nota. La figura es un bosquejo de cómo la gestión administrativa debe actuar al desarrollar la función integración de personal. Se muestra cada una de los componentes de la integración de personal distribuidos en cada una de las funciones de la administración.



Video – Etapa integración proceso administrativo
<https://youtu.be/ijF5KO3Pit>

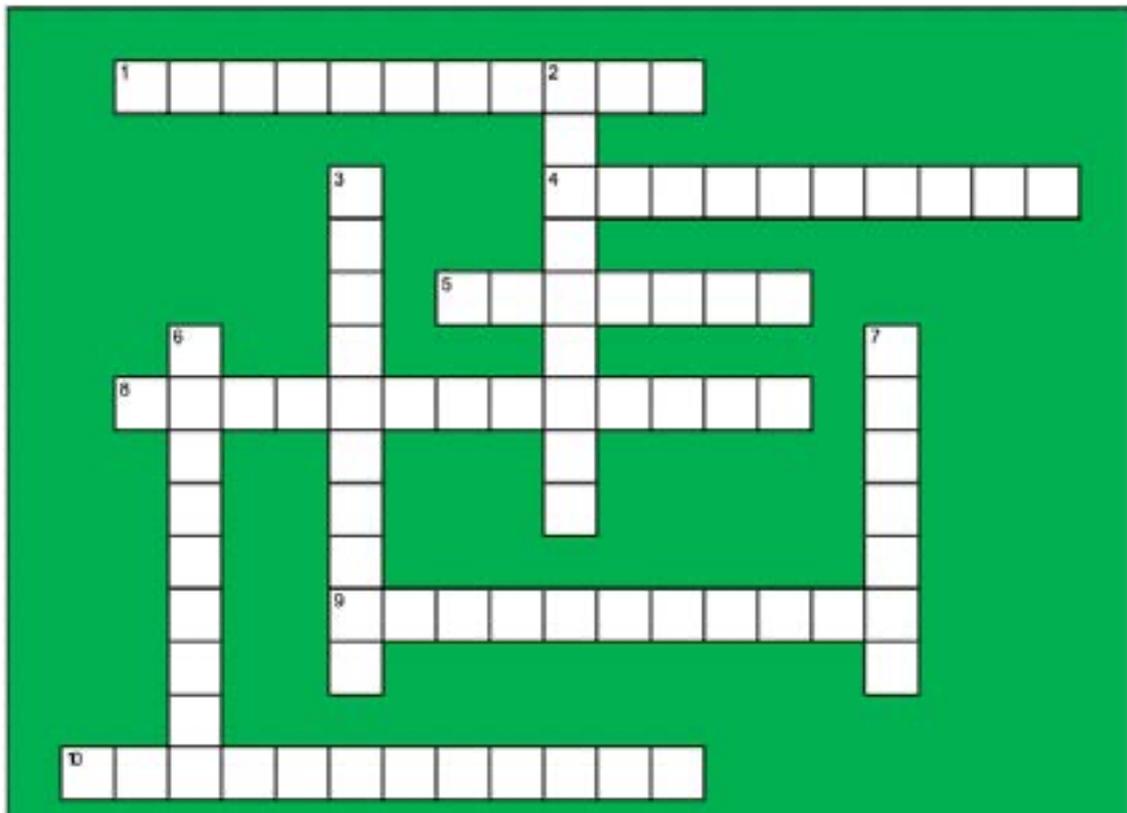
Para el aula virtual



Aprendizaje Práctico

Plantee sus inquietudes a través del foro de opiniones. Actividad calificada: Opine en el foro académico acerca de la importancia de la función administrativa integración de personal.

ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA – CRUCIGRAMA



HORIZONTALES

1. Función administrativa que se ocupa de dotar de personal
2. Educación que recibe una persona generalmente profesional
3. Fuente de reclutamiento con origen en centros educativos
4. Búsqueda de candidatos interesados en trabajar en la empresa
5. Paso de la integración en donde se informa a los candidatos rechazados 10 Paso del proceso de integración posterior a la orientación

VERTICALES

2. Acoplamiento entre la persona que ingresa y la empresa
3. Proceso continuo para medir el desempeño de los empleados
4. Evaluación de capacidades, experiencias y habilidades de un candidato
5. Reclutamiento que se da con los mismos empleados de la empresa

ACTIVIDAD DE AUTOEVALUACIÓN

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

- 1. Indique de manera sucinta y con sus propias palabras lo que Ud. entiende por integración dentro de la empresa u organización.**

.....

.....

.....

- 2. La Integración de personal utiliza distintas fuentes de reclutamiento a fin de echar mano del personal pertinente o requerido para cada cargo, escoja una fuente y explíquela con sus propias palabras, además indique un ejemplo real.**

.....

.....





.....
.....

3. 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.

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

4. El proceso de Gestión del Recurso Humano está conformado por una serie de componentes; por favor a continuación señale cada uno de éstos; al ser un proceso deberá mencionarlos en orden es decir de forma cronológica.

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



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

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



!!!Felicitaciones!!! ha culminado el aprendizaje del tema de integración de personal, ahora inicia el estudio correspondiente a la semana doce, en donde trataremos el tema referente a la dirección administrativa, se le recomienda al estudiante tomar en cuenta todos los conceptos referentes a este aspecto.

UNIDAD 5 – DIRECCIÓN

5.1. Generalidades de la función dirección

Como señala Koontz H. (2012), la función dirección incluye elementos como la motivación y liderazgo, es por ello que se considera que un administrador eficiente consecuentemente será un motivar y líder eficiente, por lo tanto, la tarea de dirigir es función fundamental de el “administrador”, llámese éste gerente, jefe o presidente, la administración consiste en algo más que la simple dirección, para ello es necesario una adecuada planificación, generar una estructura orgánica efectiva y obviamente una oportuna integración de personal.

Figura 17. Imagen. La dirección administrativa y sus componentes.

Nota. La figura es una analogía que muestra a una persona tomando una brújula que significa orientación y también aparecen flechas con los com-



ponentes que conforman los pasos para llevar a cabo la dirección administrativa.



5.1.1. ¿Qué es la dirección?

Es la función administrativa que de cualquier forma 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.

Aprendizaje autónomo experimental (actividad no calificada)

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 folleto de Introducción a la Administración en su página 67 en donde encontrará varias definiciones, podría elaborar un organizador gráfico para visualizar estos criterios. Adicionalmente se le sugiere revisar el video que se presenta a continuación:



Video - Dirección <https://youtu.be/xvmO4cvNZdc>

5.1.2. 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.

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

- Agilita los lineamientos establecidos (P – O – I).
- Permite influir en el comportamiento de los colaboradores.
- Es definitiva en la ética y moral del personal
- Su calidad se refleja en los logros
- Genera la comunicación con que funciona la organización



5.1.3. 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.~~

Usted deberá realizar la profundización del significado de cada una de estas etapas a fin de ampliar su conocimiento, para ello deberá revisar las páginas 68 a la 75 del folleto de Introducción a la Administración.

5.1.3.1 Toma de decisiones

Los individuos de forma permanente están obligados a escoger entre distintas alternativas, y lo hacen reflexionando en la utilidad que esa elección le brindará, esto ocurre de forma permanente en su día a día, algunas opciones serán más trascendentes que otras, así mismo unas serán muy simples o complicadas de optar dependiendo de las consecuencias que tengan cada una de ellas, esto que se acaba de describir es lo que se conoce como toma de decisiones.

A continuación, el proceso de toma de decisiones:

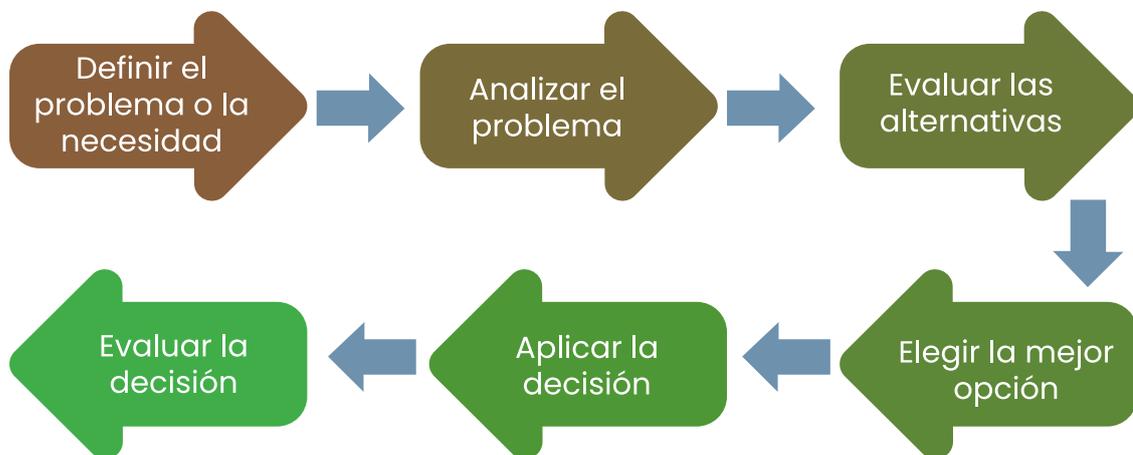


Figura 17. Imagen. Proceso para la toma de decisiones.

Nota. En la figura se puede apreciar los seis pasos que le permiten a la persona tomar una decisión consiente y metódicamente correcta.

A tener en cuenta: 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.

5.1.3.2 La motivación

Etimológicamente el concepto motivación se conforma por dos vocablos, la palabra latina “motivus” que significa movimiento y por otra parte el sufijo “ción” que significa acción o efecto, es decir un movimiento que lleva a una acción.

Carrasco (s.f.; p. 215) señala que motivo es algo que genera beneficio a alguien, por lo tanto, la motivación es el grupo de beneficios que permiten a un individuo “dar el paso hacia adelante” para su alcance.

Los motivos que tiene un individuo tienen su origen en aspectos como las necesidades naturales o involuntarias, como por ejemplo la necesidad de respirar, de beber, de dormir, así como las necesidades de reconocimiento social, estima propio, afecto, etc. Obviamente, estas necesidades serán distintas en intensidad en función de cada sujeto.

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

Teoría X y teoría Y - Douglas McGregor

Teoría de la jerarquía de las necesidades - Abrrhan 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 Lock

Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland:

Para un mayor aprendizaje deberá revisar su texto base desde las



páginas 388 hasta la 401, o en el folleto de Introducción a la Administración desde la página 69 hasta la 71, para entender claramente el funcionamiento de las teorías de la motivación.

Una vez que Ud. ha iniciado el aprendizaje de la función dirección, se le recomienda iniciar esta semana número trece completando el mismo, con las etapas de comunicación y supervisión, lo cuales le permitirán completar el conocimiento de la mencionada función administrativa.

5.1.3.3 La Comunicación

Como lo resalta Harold Koontz, la comunicación es la transmisión de información de una persona denominada emisor hacia otra llamada receptor, mediante un proceso de generación de idea codificación, transmisión, recepción, decodificación y lo más importante la comprensión del mensaje.

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

1. Instaurar y divulgar las metas.
2. Desarrollar planes para su logro.
3. Organizar el RRHH, de la manera eficaz, eficiente, y, efectiva.
4. Seleccionar, formar y evaluar a los colaboradores.
5. Liderar, motivar, supervisar en un clima adecuado.
6. Controlar el desempeño.

Se le recomienda al estudiante que, con el fin de fortalecer el tema de comunicación, realice la revisión del folleto de Introducción a la Administración en sus páginas 72 y 73 y en el texto Básico desde su página 456 hasta la 463





Aprendizaje autónomo experimental (actividad calificada)

Aplique el proceso de comunicación, para ello entable una conversación con una persona, posteriormente analice los elementos de la comunicación y verifique con los planteados en la teoría.

Debido al desarrollo del ser humano y su capacidad de relacionarse con otros individuos, en la actualidad se han generado una serie de formas o tipos de comunicación, los cuales deberán ser analizados por el estudiante, para ello, se le conmina al estudiante a realizar la siguiente actividad complementaria, la cual le permitirá ampliar su entendimiento en relación al tema de la comunicación:

Actividad complementaria (actividad no calificada)

Una vez realizada la lectura comprensiva y analítica del documento denominado 35 TIPOS DE COMUNICACIÓN Y SUS CARACTERÍSTICAS se le solicita al estudiante:

1. Elaborar un mapa mental de todo el tema.
2. A continuación, elabore un ejemplo de cinco tipos de comunicación que seleccione.
3. Suba la tarea por medio de la plataforma virtual.

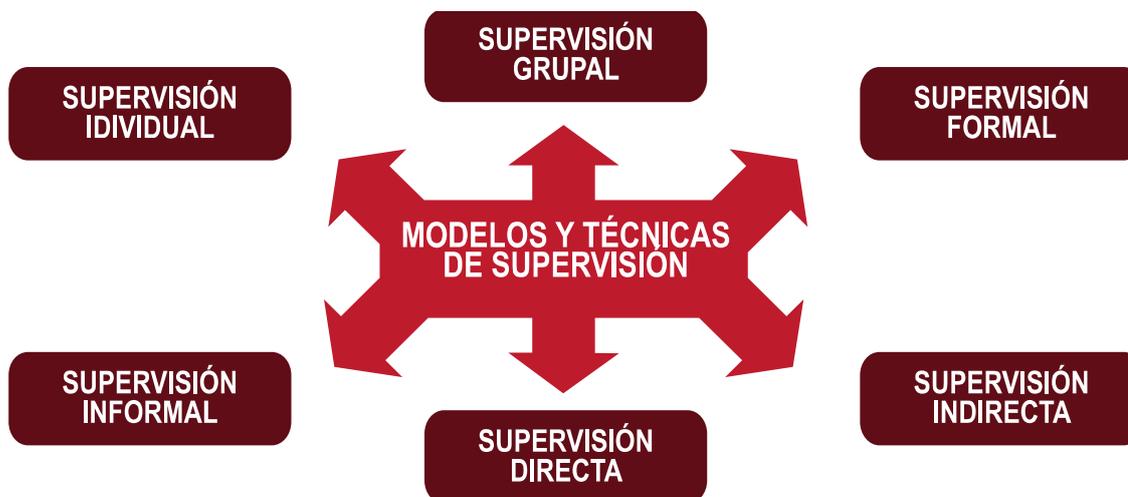


5.1.3.4. La Supervisión

La supervisión debe ser entendida en dos sentidos que no pueden ser separados, estos son **vigilar y guiar** a los empleados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. La supervisión como tal busca su propósito y busca alcanzar ciertos objetivos muy claros. Además, presenta varios modelos de supervisión que son comúnmente utilizados en las empresas.



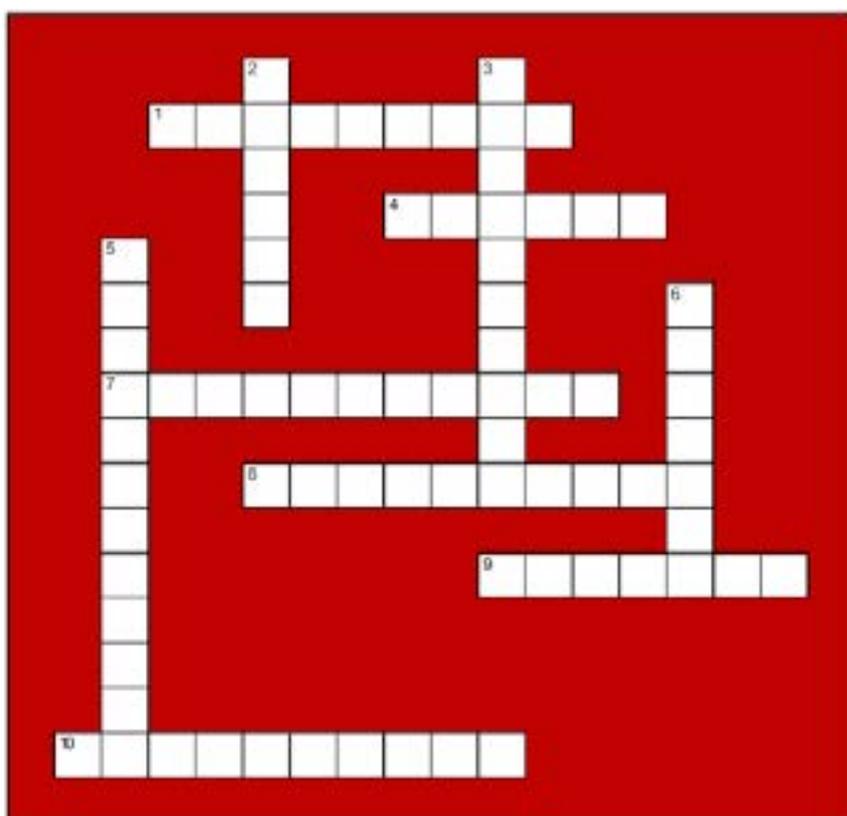
Figura 18. Imagen. Modelos de supervisión administrativa.



Nota. La figura muestra seis tipos de supervisión que puede ser utilizada dentro de la gestión administrativa.

Es importante que el estudiante ahora revise las páginas 74 y 75 del folleto de Introducción a la Administración a fin de complementar el aprendizaje de estos temas.

ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA – CRUCIGRAMA



HORIZONTALES

1. Función administrativa que busca el logro de todo lo planeado
2. Elemento del proceso de comunicación que transmite un mensaje
3. Etapa que consiste en vigilar y guiar a los subordinados en sus tareas
4. Tipo de motivación que determina que se espera recibir a cambio de la acción
5. Creador de la teoría de la motivación - higiene
6. Tercer aspecto a considerar en la comunicación en la organización

VERTICALES

2. Tipo de supervisión llevada a cabo a varias personal al mismo tiempo
3. Conjunto de factores que determinan en parte las acciones de una persona
5. Tipo de motivación en la que se espera que otras personas se beneficien de la acción
6. Idea que se codifica y posteriormente se transmite al receptor

ACTIVIDAD DE AUTOEVALUACIÓN

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

- 1. Indique de manera sucinta y con sus propias palabras lo que Ud. entiende por dirección dentro de la empresa u organización.**

.....

.....

.....

.....



2. 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. Escoja un modelo de supervisión de los antes indicados y proceda a describirlo, adicionalmente ponga un ejemplo de éste.

.....

.....

.....

.....



UNIDAD 6 – CONTROL

6.1. Generalidades de la función administrativa control

En esta semana catorce se tratará sobre 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.

Video – ¿Qué es Control de Gestión?



<https://youtu.be/CpvouO9uVZU>

6.1.1. Definición de control

Como señala Koontz H. (2014), el control es la función administrativa que se encarga de medir y corregir todas las actividades que se desarrollan en la empresa y que en la planificación fueron planteadas y que permitirán el logro de los objetivos, por ello se entiende que existe una estrecha relación entre la planificación y el control, de hecho, la relación es tan fuerte que se las considera inseparables, sin objetivos, estrategias y planes simplemente el control no tendría nada que realizar ya que no existiría nada que medir y por supuesto nada que corregir.

6.1.2. Importancia del control

Al interior de toda empresa, es indispensable que se considere la siguiente premisa: toda actividad y recurso están sujetos a ser controlados, es por ello que, resulta de suma importancia considerar varios componentes que resaltan la importancia de llevar a cabo el control, estos son:

- Crear calidad
- Enfrentar el cambio
- Agregar valor
- Facilitar el trabajo en equipo



Figura 19. *Imagen. Control de producción en fábrica.*



Nota. *La figura muestra a una persona realizando el control de la producción de bebidas gaseosas.*

Aprendizaje autónomo experimental (actividad no calificada)

Existen cuatro componentes que definen la importancia del control administrativo, realice el estudio de cada uno de estos, para esto se le solicita investigar cada uno de estos temas y elabore un mapa mental que le permita reforzar su conocimiento.

6.1.3. Elementos control

La función administrativa de controlar es realizable siempre y cuando existan los siguientes elementos:

- Objetivos y estrategias claras



- Medir resultados
- Detectar desviaciones
- Medidas correctivas

Ahora usted deberá revisar la página 84 del folleto de Introducción a la Administración a fin de complementar el aprendizaje de este tema.

Estimado estudiante Ud. ha finalizado su estudio de la semana catorce, ahora iniciará su semana quince, para ello es importante que tome en cuenta los temas referentes al proceso, tipos y herramientas de control.

6.1.4. 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 20. Imagen. Proceso básico del control.



Nota. La figura muestra los tres pasos que se deben seguir para llevar a cabo un control administrativo adecuado.



Es importante que el estudiante ahora revise la página 85 del folleto de Introducción a la Administración y 496 y 497 de su texto guía, a fin de complementar el aprendizaje de este tema.

6.1.4.1. Tipos de estándares

Según Kontz, H. (2012), un estándar es un punto que sirve de referencia para múltiples acciones a ser medidas dejando como resultado un desempeño real de su accionar, el control podría ser realizado mediante la simple observación del administrador a su subordinado, lo cual operativamente no sería lo adecuado, ya que no se puede invertir demasiado tiempo en observar el desempeño de una colaborador a sabiendas que existen muchas más tareas por realizar, en ese caso, tiene mucho sentido la adopción de los estándares como recursos para medir el desempeño y si es necesario su pronta corrección, por ello es fundamental que la gestión administrativa o gerencial se enfoque principalmente en los factores que son decisivos para poder realizar la evaluación del desempeño, siempre en relación a los planes establecidos.

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 y estándares de metas

Aprendizaje autónomo experimental (actividad no calificada)

Se le sugiere al estudiante investigar acerca de cada uno de los tipos de estándares descritos anteriormente, para ello revise las páginas 498 y 499 del texto base y a continuación podría elaborar un ejemplo de cada tipo de estándar. Esto le permitirá fortalecer sus conocimientos en este tema.



6.1.4.2. Resultados y sus tipos

Se puede determinar tres tipos de resultados, estos son: resultados nulos, resultados desfavorables y resultados favorables

A continuación, debe revisar la página 86 del folleto de Introducción a la Administración a fin de complementar el aprendizaje de este tema.

6.1.5. Tipos de control

La acción o función de controlar se la puede clasificar en distintos tipos, considerando fundamentalmente el tiempo en que se mide la actividad, esto es: antes de la realización de la actividad, tenemos el control previo, durante la realización de la actividad, se denomina control concurrente, y después de la realización de la actividad es el control posterior.

Tenga en cuenta la página 88 del folleto de Introducción a la Administración a fin de complementar el aprendizaje de este tema.

6.1.6. Herramientas o técnicas de control

Con el pasar de los tiempos las organizaciones han desarrollado y utilizado una variedad de herramientas y técnicas para facilitar el trabajo del control de los administradores o gerentes. En primera instancia se muestra una clasificación general de las grandes técnicas de control, estas se muestran en la siguiente figura:

Figura 21. *Imagen. Herramientas o técnicas de control.*

Nota. *La figura describe los cuatro grupos que contienen las principales herramientas para llevar a cabo el control administrativo.*

A fin de que cubra los contenidos referentes a este tema se le solicita que revise las páginas 89 a la 91 del folleto de Introducción a la Administración.



ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA - CRUCIGRAMA

1	GRÁFICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Gantt • Pert • Procesos • Flujogramas 	
2	SISTEMAS DE INFORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Auditoría • Presupuestos • Reportes 	
3	MÉTODOS CUANTITATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Redes • Estadísticas • Inv. Operativa • M. Matemáticos 	
4	ESTUDIOS DE MÉTODOS
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos y movimientos • Estándares 	

cto
idad
finan-



10. Última fase del proceso administrativo

VERTICALES

2. Sirve de patrón, modelo para medir o valorar cosas de la misma especie
3. Resultado en el que el valor obtenido es menor al estándar
4. Tipo de control que se realiza mientras se desarrolla una actividad
7. Herramienta de control que pertenece a la categoría de gráfica y diagrama
8. Tipo de control que se realiza después de una actividad

ACTIVIDAD DE AUTOEVALUACIÓN

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

1. Indique de manera sucinta y con sus propias palabras lo que Ud. entiende por control dentro de la empresa u organización.

.....

.....

.....

2. Describa de forma explícita el por qué las empresas de todo tipo deberían llevar a cabo en todos los niveles acciones de control.

.....

.....

.....

3. Cite un ejemplo por cada tipo de control descrito en el capítulo,



para ello escoja una empresa que usted conozca y realice la descripción solicitada.

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

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. Explique de manera sucinta el proceso de control, para lo cual explique cada una de sus etapas, apóyese en una empresa real o un producto cualquiera.

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



Revisión global

Estimado estudiante, ha culminado su estudio de la Introducción a la Administración, por ello la Institución quiere felicitarlo y motivarlo a que continúe con este proceso de formación profesional, esta semana número XVI es importante que realice una revisión general de los contenidos de la asignatura, ya que deberá prepararse para la evaluación final.

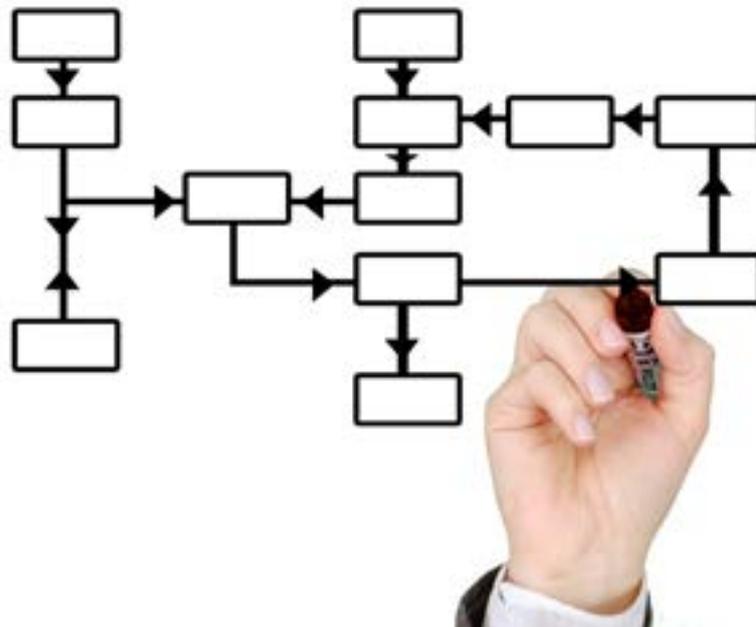
A continuación, se comparte un par de temas generales que pueden generar el interés del dicente, por tal razón le invitamos a revisarlos.

Proceso de gestión administrativa

El proceso de gestión administrativa es un proceso de definición de objetivos, planificación y/o control, organización y dirección de la ejecución de cualquier tipo de actividad, como por ejemplo: un proyecto (proceso de gestión de proyectos) o un proceso (proceso de gestión de procesos, a veces denominado sistema de gestión y medición del rendimiento del proceso).

En el nivel más fundamental, la gestión administrativa es una disciplina que consta de un conjunto de cinco funciones generales: planificación, organización, dotación de personal, liderazgo y control. Estas cinco funciones son parte de un cuerpo de prácticas y teorías sobre cómo ser un gerente exitoso.





Procesos, Programas, Procedimientos y Actividades

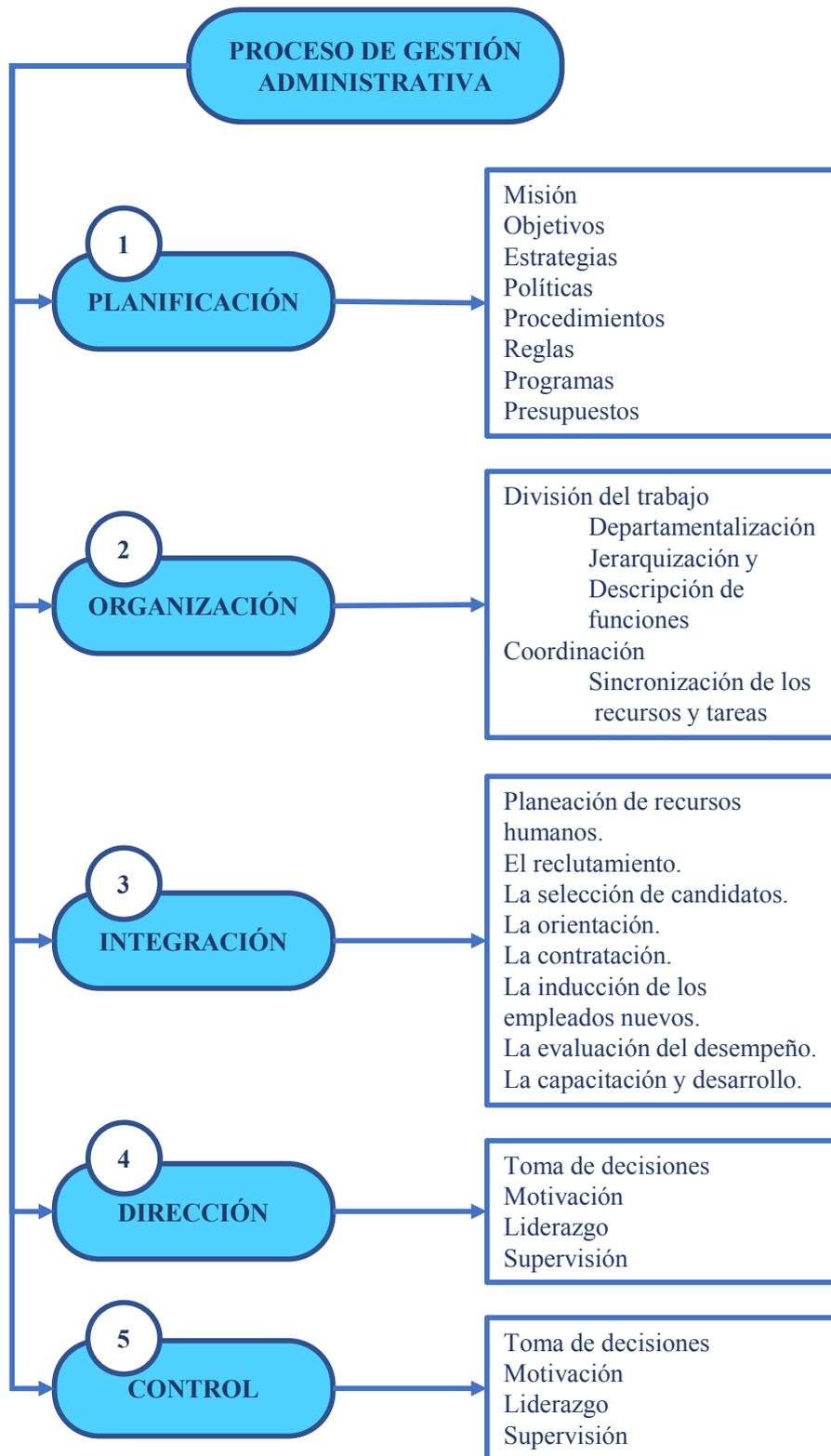
Un proceso de gestión empresarial se describe comúnmente como una serie de funciones relacionadas y acciones asociadas que se necesitan para hacer algo o lograr un resultado. Un “proceso” puede definirse como las actividades realizadas por más de una persona para producir un resultado o producto. También se puede describir como un arreglo de varias operaciones que producen sistemáticamente un producto o productos; las características incluyen la actividad de más de una persona, lo que sugiere que es de naturaleza colaborativa. Los procesos comerciales formalmente documentados definen y abordan las acciones y funciones de la administración para lograr sistemáticamente un resultado deseado.

HOLÍSTICA DEL PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Bibliografía

- Pérez, S. (2015); Administración, guía práctica para primer semestre; compilación; archivo print document final PDF.





- Koontz, H; Weihrich, H.; Cannice M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. Mexico: McGraw-Hill interamericana editores S.A. de C.V.
- Reyes, P. (2007). Administración Moderna. Mexico: Editorial Limusa S.A. de C.V.
- Terry, G.R.; Franklin S.G. (2010). Principios de Administración. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Thompson et. al. (1998), Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
- Koontz, Harold, "Administración", 12ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2003.
- Hernández y Rodríguez, Sergio, "Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia", Mc Graw Hill, México, 2002.
- Chiavenato, Idalberto, "Administración en los nuevos tiempos", Mc Graw Hill, Colombia, 2002.
- Koontz, Harold, "Elementos de Administración", 6ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2001.
- Schemerhorn, John R., "Administración", Limusa Wiley, México, 2001.
- Hellriegel, Don - Slocum, John W., "Administración", 7a Edición, International Thomson Editores, México 19



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: INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN		
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 Introducción a la Administración

5%
Textos sospechosos



2% Similitudes

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

3% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Guía Introducción a la Administración.docx
ID del documento: 008d67b22ce7b7a6cf15196a754928252d406859
Tamaño del documento original: 3,54 MB

Depositante: PABLO FABIAN CARRERA TOAPANTA
Fecha de depósito: 8/3/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 8/3/2024

Número de palabras: 16.727
Número de caracteres: 125.318

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Documento de otro usuario #9f1a2d El documento proviene de otro grupo 1 fuente similar	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (37 palabras)
2	www.fcsh.espol.edu.ec https://www.fcsh.espol.edu.ec/sites/fcsh.espol.edu.ec/files/Documentos/Pregrado/IngComercial/IG1...	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (34 palabras)
3	cuadros-comparativos.com Concepto de gestion empresarial segun autores - Cu... https://cuadros-comparativos.com/concepto-de-gestion-empresarial-segun-autores/#:~:text=En el n...	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (38 palabras)
4	coggle.it Evolución de la administración, EPOCA PRIMITIVA;, ÉPOCA AGRÍCOLA;... https://coggle.it/diagram/YKp-o2xg73KzsBvZ/t/evolución-de-la-administración	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (35 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	riul.unanleon.edu.ni http://riul.unanleon.edu.ni:8080/jspui/bitstream/123456789/7190/1/241429.pdf	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (39 palabras)
2	economipedia.com Elton Mayo - Biografía, quién es y qué hizo 2021 Economi... https://economipedia.com/definiciones/historia/elton-mayo.html	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (36 palabras)
3	repositorio.uandina.edu.pe http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/20.500.12557/2521/1/Melina_Tesis_bachiller_2018.pdf	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
4	dokumen.tips (PDF) Guía Organización y Administración Empresarial.pdf - DOKU... https://dokumen.tips/documents/guia-organizacion-y-administracion-empresarialpdf.html	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (21 palabras)
5	ru.dgb.unam.mx https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000269772/3/269772.pdf	< 1%		🔗 Palabras idénticas: < 1% (13 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

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

1	https://www.biografiasyvidas.com/biografia/k/kuhn.htm
2	https://youtu.be/SLwQf65csdY
3	https://youtu.be/ecY9NQNPBDE
4	https://youtu.be/phwR3tcZ9ko
5	http://ernestdalemetodoempirico.blogspot.com/2021/10/ernest-dale.html

TECNOLÓGICO
UNIVERSITARIO
PICHINCHA



Buenos Aires OEI-16 y Av. 10 de Agosto



09123 456 789



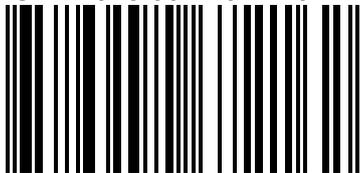
(02) 2 238 291



www.tecnologicopichincha.edu.ec

 *Modalidad*
Distancia

ISBN: 978-9942-672-16-2



9789942672162

