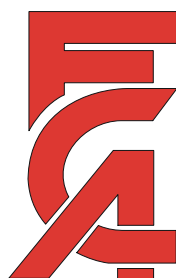


ADMINISTRACIÓN Y SU PROCESO

Guía para el Aprendizaje



Universidad Autónoma de Chihuahua

Mayo del 2009.

Maestros que participaron en la elaboración, revisión y actualización de la Guía de la



materia Administración y su Proceso

MARH. LAE. Eva Guadalupe Anchondo Aguirre

MARH. LAE. Teresa de Jesús Pérez Chávez

MARH. LAE. Rosario Riosvelasco Moreno

M.A.R.H. Elva Norma Martínez

M.A. Luz Ernestina Fierro Murga

L.A.E. Ruben Gardea

Administración y su Proceso

Objeto de estudio 1

Introducción a la Administración

Contenido temático

- 1.1 Administración eficaz en el mundo actual: Tres retos fundamentales
 - 1.1.1 ¿Qué es la Administración?
- 1.2 La Administración ayer y hoy
- 1.3 La Administración tiene lugar en las organizaciones
 - 1.3.1 ¿Qué hacen los administradores
 - 1.3.2 Funciones administrativas
 - 1.3.3 Roles administrativos
 - 1.3.4 ¿Qué habilidades necesitan los administradores?
- 1.4 Organizaciones y áreas funcionales

Resultado de aprendizaje

El estudiante integrará una perspectiva general de los aspectos básicos de la administración en las organizaciones.

Pregunta guía

¿Qué es administrar?

A. ACTIVIDADES PREVIAS

De acuerdo a su experiencia y conocimiento actual:

1. Defina qué es administrar
2. ¿Qué es una organización?
3. ¿Todas las organizaciones son iguales y tienen los mismos fines, o son diferentes y tienen diferentes fines? Explique
4. En qué época concibe el surgimiento de la administración como disciplina
5. En su familia ¿Se aplica la administración? Explique cómo

B. ACTIVIDADES SOBRE LOS CONTENIDOS

Para facilitarle el desarrollo de las siguientes actividades realice la lectura No. 1, Introducción del libro Administración de Hitt, Black y Porter, pp.2-36; el capítulo 9, Organizaciones y áreas funcionales en el libro Fundamentos de Administración de Antonio Cesar Amaru, pp.118-122 y proceda a responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los retos más importantes y de que manera afectarán a los administradores del futuro?
2. ¿Qué es la Administración? Explique las cuatro partes fundamentales que la componen esta definición
3. Explique el significado de la afirmación “la administración no existiría sin las organizaciones”
4. ¿Qué conforma la “personalidad” de una organización?
5. Si usted es un administrador eficaz en una organización A, ¿de manera automática será un administrador eficaz en la organización B? ¿por qué?
6. Identifique tres habilidades interpersonales que son significativas para el administrador
7. Explique los tipos de compromiso que debe tener el administrador eficaz
8. ¿Qué significa una mentalidad emprendedora, y cómo la desarrolla y aplica el administrador?
9. ¿Cuáles son las cuatro funciones administrativas? ¿en qué consisten?
10. Según Mintzberg ¿qué importancia tiene cada uno de los diez roles administrativos?
11. Describa las tres dimensiones de la función administrativa según Stewart
12. ¿Qué son las habilidades? Explique los tres tipos de habilidades primordiales para las tareas administrativas de las organizaciones.
13. ¿Qué es una organización?
14. Describa los cuatro componentes de las organizaciones
15. Analice de forma breve las áreas funcionales más importantes de las organizaciones
16. ¿Cuáles son los conceptos que indican el desempeño de una organización?
17. Explique la importancia de estudiar la historia de la Administración
18. Describa las tendencias y los temas actuales de la Administración

C. ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

Después de haber respondido lo anterior, proceda a integrarse en equipo para:

1. Reflexionar y discutir las respuestas dadas a las actividades sobre los contenidos y, en su caso realizar las correcciones pertinentes.
2. Resolver el caso DEHC, S.A., pp. 122-124 contenido en el libro de Antonio Cesar Amaru
3. Busque los diferentes tipos de organizaciones y sus fines.
4. Elabore un cuadro cronológico de la evolución de la administración.

D. EVIDENCIA INTEGRADORA DEL DESEMPEÑO

1. Entregue, por escrito, las respuestas y las tareas solicitadas en las actividades previas, de contenido y de aplicación.
2. A partir de las diferencias entre los tipos de organizaciones, elabore un cuadro sinóptico que establezca la comparación entre éstos y sus fines.
3. Para finalizar dé respuesta, por escrito, a la pregunta guía
4. Exponga, en equipo, ante el resto del grupo las actividades de aplicación.

Responsabilidad Social y Ética Organizacional

Contenido temático

- 2.1. Conceptos de responsabilidad social
- 2.2. Responsabilidad social y desempeño económico
- 2.3. Enfoque ecologista de la gerencia
- 2.4. Administración por valores
- 2.5. Ética administrativa
- 2.6. Responsabilidad social y ética en el mundo de hoy

Resultado de aprendizaje

Distinguirá por qué la responsabilidad social, la administración por valores y la ética administrativa son fundamentales en el desempeño actual de las organizaciones.

Pregunta guía

¿En qué consiste ser una empresa socialmente responsable?

A. ACTIVIDADES PREVIAS

Con base en su conocimiento, responda:

1. ¿Qué valores distinguen su comportamiento personal en la administración de su función como estudiante?
2. ¿Usted se considera una persona socialmente responsable? Explique
3. ¿Conoce alguna organización sea del sector público, social o privado que usted reconozca por su ética valores y responsabilidad social? Explique.

B. ACTIVIDADES SOBRE LOS CONTENIDOS

Para facilitarle el desarrollo de las siguientes actividades deberá realizar la lectura del capítulo 5 “Responsabilidad social y ética empresarial”, del texto S. Robbins pag. 99 Responda las siguientes preguntas.

1. Defina los conceptos de responsabilidad social, obligación social, sensibilidad social, administración por valores y ética.
2. Explique los 2 conceptos de responsabilidad social
3. Precise ante quien es responsable la administración
4. Identifique los argumentos a favor y en contra de la responsabilidad social
5. Explique los resultados de las investigaciones sobre la relación entre la participación social de una organización y su desempeño económico.

6. Escriba las conclusiones a que se llega, en cuanto a la responsabilidad social y el desempeño económico.
7. Explique como se vuelven ecologistas las organizaciones.
8. Escriba cuales son los objetivos de los valores compartidos.
9. Describa la relación entre la administración por valores y la ética.
10. ¿Cuáles son y en qué consisten las cuatro nociones de ética?
11. Señale los factores que influyen en el comportamiento moral e inmoral de los individuos.
12. Describa las etapas de desarrollo moral
13. Resuma los seis determinantes de la intensidad de un problema moral.
14. Explique que son los códigos de ética y como se mejora su eficiencia.
15. Responda si ¿Las normas éticas son universales?
16. Describa las funciones importantes que cumplen los gerentes para fomentar el comportamiento ético.
17. Responda ¿Se han olvidado las empresas de la ética y la responsabilidad social?
18. Explique los tres elementos en que tienen que concentrarse los gerentes para sostener normas éticas elevadas.
19. ¿Qué reflexión deben hacer los administradores sobre el impacto social?

C. ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

Intégrese en equipo, comparen, discutan y reflexionen sobre sus respuestas a las actividades sobre los contenidos, para integrar las correctas.

Realicen una búsqueda e identifique al menos cinco organizaciones que han puesto en práctica programas de responsabilidad social, en Chihuahua y/o en el resto de la República Mexicana.

Respondan, en equipo, a las preguntas de análisis del caso práctico Artur Andersen del capítulo 5 “Responsabilidad social y ética empresarial”, del texto S. Robbins pag. 125 p. 125 y/o el Estudio de caso Los Miserables, pp. 137-138 del libro de Antonio Cesar Amaru.

D. EVIDENCIA INTEGRADORA DEL DESEMPEÑO

1. Entregue, por escrito, las tareas contenidas en las actividades previas, de contenido y de aplicación.
2. En equipo, se da respuesta a la pregunta guía
3. Si es el caso y se les solicita, el equipo expone las actividades de aplicación realizadas.

Objeto de estudio No. 3

Planeación

Contenido temático

- 3.1 Planeación
- 3.2. Planeación estratégica
- 3.3. Toma de decisiones individuales y en grupo

Resultado de aprendizaje

Identificará los elementos de la planeación, como parte del proceso administrativo, y su importancia en el desempeño de la organización

Pregunta guía

¿Qué es un plan?

3.1 Planeación

Contenido temático

- 3.1.1. Visión general de la planeación
- 3.1.2. Tipos de planeación
- 3.1.3. Niveles organizacionales
- 3.1.4. El proceso de planeación
- 3.1.5. Herramientas para la planeación
- 3.1.6. Administración por objetivos

A. ACTIVIDADES PREVIAS

Responda los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Para usted es importante planear o prefiere hacer las cosas según se vayan presentando?
2. Identifique alguna de sus actividades en las que invariablemente utiliza la planeación
3. Cuando planea significa que las cosas tienen que salir exactamente como usted se las plantea. Explique
4. ¿Usted entró a la carrera inicialmente elegida o todavía no está seguro de qué está haciendo aquí? Explique

5. ¿Usted se enoja si las cosas no se salen como quería o busca entender en qué consistió el cambio de rumbo y por qué?
6. ¿Suele reflexionar sobre sus aparentes éxitos y fracasos de objetivos?
7. Enumere al menos tres de sus objetivos personales, expresándolos como se enuncian los objetivos

B. ACTIVIDADES SOBRE LOS CONTENIDOS

Antes de responder las siguientes preguntas, lea el capítulo 8, Planeación, pp. 267- 295, del texto Administración de Hitt, Black y Porter.

1. Defina los conceptos de: planeación, objetivos, planes
2. Distinga las tres clases de planes
3. ¿Cuáles son las características de los distintos niveles de las organizaciones que enfrentan retos en la planeación?
4. Explique la interacción que surge entre los tipos de planes y los niveles organizacionales
5. ¿Cuál es el primer elemento en el proceso de planeación? ¿En qué consiste? ¿Cuáles son los otros seis?
6. ¿Cómo se relaciona la incertidumbre en el ambiente con los pronósticos?
7. ¿Qué son los planes de contingencia?
8. ¿En qué consiste el benchmarking y cómo se puede aplicar?
9. ¿Por qué es importante determinar la prioridad de los objetivos?
10. En el proceso de planeación, ¿qué diferencia existe entre definir los requerimientos y evaluar los recursos?
11. ¿Cómo facilita la gráfica de Gantt la determinación de las secuencias y los tiempos de las actividades de un plan?
12. ¿De qué manera el presupuesto sirve en el proceso de planeación? Describa los dos métodos básicos en la elaboración de presupuestos
13. ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de los presupuestos incrementales y cuáles las de los presupuestos de base cero?
14. ¿Cómo funciona la administración por objetivos en la formulación y aplicación de una estrategia

C. ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

Intégrense en equipo y realice las actividades que a continuación se piden.

1. Recuerde un plan de acción en el que haya participado recientemente (graduación, vacaciones, etc.). ¿Qué elementos del proceso de planeación se realizaron de manera correcta? ¿Cuáles se realizaron de manera deficiente? ¿Qué efectos tuvieron estas fortalezas y debilidades en el resultado final?
2. Lea y responda, en equipo, las preguntas del caso de cierre “LDC planea el lanzamiento de un nuevo programa”, pp. 296-297, contenido en el libro citado de Hitt, Black y Porter.
3. Discutan, reflexionen y den respuesta a la pregunta guía.

D. EVIDENCIA INTEGRADORA DEL DESEMPEÑO

1. Entregue, por escrito, las tareas solicitadas en las actividades previas, de contenido y de aplicación y la respuesta a la pregunta guía

2. Si es el caso, y se le solicita, se expondrá ante el resto del grupo las actividades de aplicación.

3.2 Planeación estratégica

Contenido temático

- 3.2.1. Conceptos básicos
- 3.2.2. Funciones de la planeación estratégica
- 3.3.3. Proceso de la planeación estratégica

A. ACTIVIDADES PREVIAS

Con base en su experiencia, dé respuesta a las siguientes preguntas:

1. Cuando usted decide hacer algo ¿Analiza el impacto que esa acción tendrá en su vida, en la de su familia, en la de su entorno inmediato? Explique
2. Cuando organiza o participa en una fiesta, prevén la forma en que evitarán molestar a los vecinos (ruido, autos, entre otros)
3. Detecte alguna de las actividades que comúnmente realiza en las que suele no importarle si afectará a los demás con ella y explique

B. ACTIVIDADES SOBRE LOS CONTENIDOS

Antes de proceder a trabajar con los siguientes cuestionamientos, estudie el capítulo 3, Planeación Estratégica, en el libro Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, de César Augusto Bernal Torres y Hernán Darío Sierra Arango, pp. 61-110.

1. ¿En qué consiste la planeación estratégica como una forma de planear?
2. Explique las funciones básicas de la planeación estratégica
3. Describa las fases del proceso de la planeación estratégica
4. Defina los siguientes conceptos: misión, visión, valores y políticas
5. Explique los aspectos constitutivos de una misión organizacional
6. Explique los aspectos constitutivos de una visión organizacional
7. Explique la importancia de la cultura y de los valores en las organizaciones
8. Explique la importancia de las políticas para los planes estratégicos
9. Explique cada uno de los aspectos constitutivos de la fase analítica de la planeación estratégica (objetivos estratégicos, análisis del entorno externo e interno de las organizaciones y estrategias corporativas)
10. Describa el procedimiento para realizar un análisis del entorno organizacional
11. Explique cómo realizar un análisis del entorno externo en las organizaciones
12. Explique cómo realizar un análisis del entorno interno de las organizaciones
13. Explique cómo elaborar una matriz DOFA a partir de los factores de éxito
14. Describa los aspectos constitutivos del plan de acción en el proceso de la planeación estratégica
15. Explique cómo elaborar un presupuesto para un plan estratégico

C. ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

Reúnase con su equipo de trabajo y realicen las actividades que a continuación se describen:

1. Al menos de tres organizaciones –una social, una privada y una del sector público– de su localidad, recopile ejemplos de misiones, visiones, valores, políticas y objetivos corporativos
2. Aplique la matriz DOFA en la planeación de sus estudios de licenciatura
3. Lea el caso: plan estratégico Educencia Editores Ltda., pp. 99-109 en el que se ejemplifica el proceso de planeación y luego proceda a elaborar, como se solicita, un plan estratégico para el Caso: Hilados y Tejidos Andina S.A., p. 109, contenido en el texto de Bernal Torres y Sierra Arango, citado anteriormente.

D. EVIDENCIA INTEGRADORA DEL DESEMPEÑO

1. Entregue, por escrito, las actividades realizadas en cada una de las actividades anteriores, e incluya la respuesta a la pregunta guía.
2. Si es el caso, el equipo expondrá, ante el resto del grupo, las actividades de aplicación.

3.3 Toma de decisiones individuales y en grupo

Contenido temático

- 3.3.1. Conceptos de toma de decisiones
- 3.3.2. Toma de decisiones individual
- 3.3.3. Toma de decisiones en grupo
- 3.3.4. Problemas en la toma de decisiones en grupo
- 3.3.5. Estrategias para mejorar la toma de decisiones

A. ACTIVIDADES PREVIAS

Reflexione y responda los cuestionamientos que a continuación se presentan:

1. ¿Usted toma las decisiones que son de su competencia o permite que otros lo hagan por usted?
2. ¿Suele responsabilizarse de las acciones que usted decidió ejecutar o tiende a buscar a quién responsabilizar de ellas?
3. Si en equipo le toca exponer y no se presentó un compañero, precisamente al que le tocaba exponer ¿Suele disculparse diciendo que a usted no le correspondía esa parte sino al que faltó?
4. Cuando se trabaja en equipo ¿La responsabilidad es igual para todos o se diluye y se busca a un culpable?
5. Cuántas veces, en una semana, en promedio, suele culpar al tiempo de algo que no hizo. Explique ¿El tiempo puede ser el responsable?

B. ACTIVIDADES SOBRE LOS CONTENIDOS

Antes de iniciar la siguiente tarea, estudie el capítulo 9, Toma de decisiones individual y grupal, en el texto Administración, de Hitt, Black y Porter. Pp. 299-335:

1. Defina en qué consiste la toma de decisiones
2. ¿Cuáles son las etapas que implica la toma de decisiones? ¿Cuáles son fundamentales?
3. ¿Cuál es la premisa básica del modelo racional de la toma de decisiones?
4. ¿En qué consiste la racionalidad limitada
5. ¿Cuál es la relación entre la información y la toma de decisiones?
6. ¿Cómo influiría la percepción selectiva en la formulación de una decisión?
7. ¿Qué significa conformismo? ¿En qué difiere de la satisfacción?
8. ¿Qué es el favorito implícito?
9. ¿Cómo funciona el modelo retrospectivo de la decisión?
10. Describa las decisiones programadas y las no programadas
11. Explique en qué consiste la ley de planeación de Gresham
12. ¿Cuáles son los principales activos de la toma de decisiones colectiva?
13. ¿Cuáles son los principales pasivos de la toma de decisiones colectiva?
14. Describa el fenómeno del pensamiento dominante ¿cuáles son sus síntomas?
15. Compare la técnica del grupo nominal con la técnica delphi en la toma de decisiones
16. ¿Qué efectos suelen tener los valores culturales en la toma de decisiones?

C. ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

Reúnase con su equipo de trabajo y:

1. Lean el ejercicio “ponga en práctica sus habilidades”, pp. 336 y 337, incluido en el texto de Hitt, Black y Porter, y den respuesta a los cuestionamiento que ahí se establecen.
2. Discutan y consensúen la respuesta a la pregunta guía.

D. EVIDENCIA INTEGRADORA DEL DESEMPEÑO

1. Por escrito, entregue las tareas solicitadas en cada una de las actividades.
2. Si le es solicitado, en equipo expondrán, ante el resto del grupo, las actividades de aplicación.

Objeto de estudio No. 4 Organización

Contenido temático

- 4.1. Proceso de organización
- 4.2. Estructura organizacional
- 4.3. Modelos de organización

Resultado de aprendizaje

Comprenderá la importancia de organizar y las actividades que este proceso implica.

Pregunta guía

¿Por qué es importante organizar?

4.1 Proceso de organización

Contenido temático

- 4.1.1. Proceso de organización
- 4.1.2. División del trabajo
- 4.1.3. Definición de responsabilidad, autoridad, jerarquía, amplitud de control
- 4.1.4. Centralización y descentralización de autoridad
- 4.1.5. Estructura organizacional y organigrama
- 4.1.6. Línea y asesoría

A. ACTIVIDADES PREVIAS

Responda lo siguiente:

1. ¿Usted se considera una persona organizada, en general, o sólo se organiza en algunas de las actividades? Explique.
2. ¿Dentro de su grupo de amigos, entre todos se organizan, o prevalecen una o dos voces que determinan la forma de hacer las cosas?
3. ¿Considera que es importante ser organizado? Explique por qué sí o no.
4. Las labores domésticas, en su propio hogar, ¿están organizadas? ¿Están repartidas las tareas? ¿Todos cumplen? Describa.

B. ACTIVIDADES SOBRE LOS CONTENIDOS

Para facilitarle el desarrollo de las siguientes actividades estudie el capítulo 17, Proceso de organización, pp. 224-233, en el libro Fundamentos de Administración, Teoría general y proceso administrativo, de Antonio Cesar Amaru, y luego proceda a responder:

1. ¿En qué consiste el proceso de organización? Indique las principales etapas de éste.
2. Describa los siguientes conceptos: división del trabajo, responsabilidad, autoridad, jerarquía, escalones jerárquicos, amplitud de control, centralización y descentralización de autoridad.
3. ¿Qué son las unidades de trabajo?
4. Señale los niveles en los que se agrupan en las organizaciones la mayoría de los gerentes.
5. ¿En qué difiere una estructura achatada o plana de una estructura aguda o vertical?
6. ¿Cuáles son los criterios para determinar una amplitud menor y una amplitud mayor?
7. ¿Qué es la delegación y cómo se puede aplicar?
8. ¿Qué es la estructura organizacional y cómo se representa?
9. Explique el tipo de información que proporciona un organigrama
10. ¿Qué es la organización de línea y asesoría?

C. ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

Reúnanse con su equipo de trabajo y desarrollen las siguientes actividades:

1. Elabore un mapa conceptual del tema.
2. Investigue el diseño estructural de la Facultad ¿considera usted que es adecuada o no, por qué?
3. Responda las preguntas del caso “La comisión de estudios” pp. 233-236, incluida en el libro de Antonio Cesar Amaru.

D. EVIDENCIA INTEGRADORA DEL DESEMPEÑO

1. Entregue, por escrito, las tareas encomendadas en cada una de las actividades: previas, de contenido y de aplicación y al final incluyan la respuesta a la pregunta guía, previamente discutida y consensuada por su equipo.
2. Si se lo solicitan, el equipo expondrá, ante el resto del grupo, las actividades de aplicación.

4.2 Estructura organizacional

Contenido temático

- 4.2.1. Organización funcional
- 4.2.2. Organización territorial
- 4.2.3. Organización por producto
- 4.2.4. Organización cliente
- 4.2.5. Organización áreas de conocimiento
- 4.2.6. Organización por proyectos
- 4.2.7. Organización por procesos
- 4.2.8. Unidades de negocios

A. ACTIVIDADES PREVIAS

Responda lo siguiente:

1. Grafique la estructura organizacional de su familia
2. Describa cómo está organizada y si la autoridad es centralizada o descentralizada
3. Pregunte a sus padres si planearon la organización familiar o si se ha ido dando por inercia
4. En la forma de organización se incluyen sólo los miembros de la familia –padre-madre-hijos- o también se incluyen otros familiares.

B. ACTIVIDADES SOBRE LOS CONTENIDOS

Para facilitarle el desarrollo de las siguientes actividades lea el capítulo 18, Estructura organizacional, en el libro Fundamentos de Administración, Teoría general y proceso administrativo, de Antonio Cesar Amaru, pp. 237-251 y después responda lo siguiente:

1. ¿Qué es la departamentalización? Mencione los diferentes criterios de departamentalización.
2. Describa en qué consiste, cómo se aplica y cuáles son las características de las siguientes tipos de organización:
 - a) la departamentalización funcional
 - b) el modelo territorial o geográfico
 - c) la organización por producto
 - d) la organización por cliente
 - e) la organización por áreas de conocimiento
 - f) la organización por proyectos
 - g) la organización por procesos
3. Explique los dos tipos de organizaciones por proyectos
4. ¿En qué consiste las unidades de negocios, cómo se aplican y sus características?
5. ¿Pueden co-existir en una misma empresa distintas formas de estructuras?
Explique

C. ACTIVIDADES DE APLICACIÓN.

En unión con sus compañeros de equipo:

1. Busquen y ejemplifiquen, al menos cuatro empresas, que apliquen distintas formas de agruparse
2. Lean, discutan el contenido y den respuesta a las preguntas del caso Organización de ventas de Pluribiz, pp. 252 y 253, del libro de Antonio Cesar Amaru.
3. Elaboren un cuadro comparativo que contenga cada una de las formas de estructurarse.

D. EVIDENCIA INTEGRADORA DEL DESEMPEÑO

1. Entregue, por escrito, las tareas de las actividades previas, de contenido y de aplicación.
2. Si así le fuera solicitado, el equipo expondrá, al resto del grupo, las actividades de aplicación.

4.3 Modelos de organización

Contenido temático

- 4.3.1. Modelos de organización
- 4.3.2. Condicionantes de la estructura organizacional
- 4.3.3. Análisis y cambio de la estructura organizacional

A. ACTIVIDADES PREVIAS

Reflexione y explique con base en lo anteriormente aprendido:

- 1. Cuando planean una fiesta ¿Se estructuran primero por productos o por funciones? Explique
- 2. Si hubiese problemática con la estructura inicialmente planteada ¿Se replantea la estructura inicial o se generan conflictos en el grupo?

B. ACTIVIDADES SOBRE LOS CONTENIDOS

Con el fin de responder los siguientes cuestionamientos, lea el capítulo 19, Modelos organizacionales, pp. 254-262, en el libro Fundamentos de Administración de Antonio César Amaru.

- 1. ¿Qué es un modelo organizacional?
- 2. Explique el modelo mecanicista y sus características
- 3. Explique el modelo orgánico y sus características
- 4. Explique como se relacionan las siguientes variables con la estructura organizacional:
 - a) estrategia y estructura
 - b) tecnología y estructura
 - c) ambiente y estructura
 - d) factor humano y estructura
- 5. ¿Qué fuerzas internas y externas influyen en los cambios de una estructura organizacional?
- 6. ¿Por qué es necesario revisar y, en su caso, rediseñar y modificar la estructura organizacional?
- 7. ¿Cómo se desarrolla un organigrama lineal?

C. ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

Reúnase con su equipo de trabajo y, con base en lo anterior:

- 1. Elaboren un cuadro sinóptico que compare las diferencias entre los modelos orgánicos y mecanicista.
- 2. Grafiquen un mapa conceptual que relacione los distintos factores que impactan en la definición de una estructura
- 3. Respondan las preguntas del caso “Empaques y etiquetas Arco-Iris” pp.262 y 263, del libro anteriormente citado.

D. EVIDENCIA INTEGRADORA DEL DESEMPEÑO

1. Entregue, por escrito, las tareas solicitadas en cada una de las actividades: previas, de contenido y de aplicación, así como la respuesta a la pregunta guía.
2. Si así le es solicitado, expondrán, ante el resto del grupo, las actividades de aplicación.

Objeto de estudio No. 5

Etapa de Dirección

Contenido temático

- 5.1 Función de dirección
- 5.2 Motivación en las organizaciones
- 5.3. Liderazgo en las organizaciones
- 5.4 La comunicación en las organizaciones

Resultado de aprendizaje

Identificará los diferentes aspectos generales de la función de dirección y, en particular, las habilidades necesarias para dirigir adecuadamente.

Pregunta guía

¿De qué manera pueden los gerentes influir en el personal para la realización de sus actividades laborales?

5.1 Dirección

Contenido temático

- 5.1.1 Concepto de dirección
- 5.1.2. La función de dirección y el cambio en las organizaciones
- 5.1.3. La dirección y el comportamiento humano
- 5.1.4. Habilidades de dirección

A. ACTIVIDADES PREVIAS

Con base en su experiencia:

1. ¿Usted se considera un buen comunicador? Explique porqué sí o no.
2. ¿Dentro de su grupo de amigos, sólo una persona tiene el liderazgo o éste se rota según las circunstancias?
3. ¿A usted le gusta dirigir o prefiere que lo dirijan?
4. ¿Qué habilidades detecta en usted que lo pueden transformar en un directivo eficiente?

B. ACTIVIDADES SOBRE LOS CONTENIDOS

Antes de abordar las respuestas a las preguntas que se plantean, estudie el capítulo 5, La función de Dirección, del libro Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, de Bernal y Sierra, pp. 145-151.

1. Explique la importancia de la función de dirección en el proceso administrativo y la relación con las actividades de planeación, organización y control, así como las áreas de producción, finanzas, marketing, desarrollo humano, entre otras.
2. Comente el significado de la función directiva.
3. Explique la relación entre la función directiva y el desarrollo de potencial humano en las organizaciones.
4. Enuncie las habilidades o competencias interpersonales que un directivo debe desarrollar para el mejor desempeño de de su actividad.

C. ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

En equipo, realice las actividades que a continuación se indican.

1. Entreviste a un directivo de cualquier tipo de organización sobre su experiencia en la función administrativa; las principales dificultades que ha tenido para dirigir y alguno de sus experiencias de éxito en esta tarea.
2. Si a su equipo de trabajo le corresponde la exposición de este tema, previa organización, pueden invitar a algún directivo, de cualquier tipo de organización, para que comparta con el grupo sus experiencias

D. EVIDENCIA INTEGRADORA DEL DESEMPEÑO

1. Entregue por escrito, para su revisión la realización de las tareas solicitadas en cada una de las actividades previas, de contenido y de aplicación.
2. Expongan ante el resto del grupo las actividades de aplicación.

5.2 Motivación en las organizaciones

Contenido temático

5.2.1 Las personas y la motivación

5.2.2 Concepto de motivación

5.2.3. Teorías de la motivación

5.2.4. Temas actuales de motivación humana en el trabajo

A. ACTIVIDADES PREVIAS

Basado en su experiencia, responda:

1. ¿La motivación es algo que nace dentro del individuo o es totalmente externa a él?
2. ¿Usted estudia sin que se lo pidan o necesita elementos externos que lo obliguen a hacerlo, como por ejemplo un examen?
3. Si eligió la segunda respuesta ¿Estará realmente motivado para aprender?
4. Usted es de las personas que suelen expresar –No aprendo porque no me motiva el maestro o la materia. ¿Esto es señal de que realmente está o no motivado?

B. ACTIVIDADES SOBRE LOS CONTENIDOS

Estudie el contenido del capítulo 6, Motivación en las organizaciones, en el libro Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, de Bernal y Sierra, pp. 153-165 y dé respuesta a las siguientes preguntas:

1. Explique la importancia de la motivación humana y la relación de ésta con la competitividad de las organizaciones.
2. Describa y comente las diferentes teorías de la motivación humana en el trabajo.
3. Explique los temas actuales sobre la motivación humana en las organizaciones y la complejidad que representan.

C. ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

En equipo, realice las actividades que a continuación se le piden.

1. Grafique un mapa conceptual sobre la motivación humana en el trabajo.
2. Elabore un cuadro comparativo sobre las distintas teorías de la motivación humana

D. EVIDENCIA INTEGRADORA DEL DESEMPEÑO

1. Por escrito, entregue las tareas solicitadas en las actividades previas, de contenido y de aplicación.
2. Si le fuera solicitado, en equipo expondrán las actividades de aplicación.

5.3 Liderazgo en las organizaciones

Contenido temático

- 5.3.1 Concepto de liderazgo en las organizaciones
- 5.3.2 Tipos de líderes por su influencia en sus seguidores
- 5.3.3 Dimensiones de análisis de la teoría del liderazgo
- 5.3.4 Teorías generales sobre liderazgo en las organizaciones
- 5.3.5 Liderazgo e inteligencia emocional
- 5.3.6 Características generales de los líderes
- 5.3.7 La gerencia y el liderazgo corporativo en el nuevo ambiente de las organizaciones

A. ACTIVIDADES PREVIAS

En función de su experiencia, responda:

1. ¿Existe algún personaje que usted concibe como líder? ¿A quién y por qué?
2. ¿Usted ha ejercido el liderazgo? Explique
3. ¿Las emociones pueden influenciar su estilo de liderazgo?
4. ¿Dentro de su familia, sólo una persona ejerce el liderazgo, o según las circunstancias, éste cambia de manos?

B. ACTIVIDADES SOBRE LOS CONTENIDOS

Antes de responder los cuestionamientos que a continuación se incluyen, estudie el capítulo 7, Liderazgo en las organizaciones, en el libro Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, de Bernal y Sierra, pp. 169-180.

1. ¿Qué se entiende por liderazgo en el contexto de las organizaciones?
2. Explique los diferentes tipos de líderes según la influencia de éstos sobre sus seguidores.
3. Explique las dimensiones en las que se da el liderazgo en las organizaciones.
4. Describa las teorías generales sobre liderazgo en las organizaciones.
5. Explique la teoría de los rasgos de la personalidad.
6. Explique los aspectos generales de la teoría de los estilos de liderazgo.
7. ¿En que consiste la teoría situacional del liderazgo?
8. Explique los principales enfoques modernos sobre liderazgo.
9. Enuncie algunas de las características generales de los líderes actuales según deferentes autores considerados expertos en el tema de liderazgo.
10. Explique la relación entre la gerencia y el liderazgo corporativo en el nuevo ambiente de las organizaciones.

C. ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

Intégrense en equipo y realice las actividades que a continuación se piden.

1. Lean el caso Cía. Intercontinental S.A., p. 182 del libro antes citado y describan el tipo de liderazgo que ahí es asumido.
2. Contrasten su respuesta con el resto de los equipos y si difieren en su definición argumenten su propuesta.
3. Elaboren un cuadro sinóptico que compare las distintas teorías del liderazgo

D. EVIDENCIA INTEGRADORA DEL DESEMPEÑO

1. Entregue, por escrito, la argumentación que sustenta el análisis del caso solicitado en las actividades de aplicación.
2. Por escrito, realice la entrega de las tareas encomendadas en cada una de las actividades previas y de contenido.
3. Si le es solicitado, expondrán en equipo, al resto del grupo, las actividades de aplicación.

5.4 Comunicación

Contenido temático

- 5.4.1 Definición de comunicación
- 5.4.2 Modelo básico de la comunicación
- 5.4.3 Formas de comunicación
- 5.4.4 Medios de comunicación
- 5.4.5 El contexto organizacional de la comunicación
- 5.4.6 Barreras de la comunicación
- 5.4.7 Mejorar la comunicación
- 5.4.8 Comunicación y negociación

A. ACTIVIDADES PREVIAS

Basado en su forma de actuar, responda:

1. ¿Cuándo usted envía mensajes escritos por teléfono o por Internet, escribe cómo se ha puesto de moda o correctamente?
2. ¿Suele llamar a sus amigos por el nombre de pila o todos sus amigos se llaman igual...?
3. ¿Sobre la base de 100%, qué tanto porcentaje de sus comunicaciones son escritas y cuántas son orales?
4. Cuando usted responde las tareas ¿Ejercita su propia redacción o simplemente copia del libro?
5. ¿Cuándo tiene algún conflicto con otra persona, suele usar frases como: “contigo no se puede hablar”, “no me entiendes”, “eres un lento”; u otras similares? Si es así, ¿sabría usted negociar?

B. ACTIVIDADES SOBRE LOS CONTENIDOS

Para facilitarle el desarrollo de las siguientes actividades lea, en el libro Administración de Hitt, Black y Porter, el capítulo 14, Comunicación y negociación, pp. 488-529 y proceda a responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es la comunicación?
2. ¿Cuáles son los elementos del modelo de comunicación?
3. ¿Qué es el ruido y cómo afecta al proceso de comunicación?
4. ¿Por qué, en general, la comunicación oral es más demandante que la escrita?
5. ¿Qué forma de comunicación es la más flexible? ¿Cuál es la menos flexible? ¿Por qué?
6. ¿Por qué es importante que las claves no verbales sean consistentes con las verbales? ¿Qué ocurre cuando no son congruentes?
7. ¿Qué significa “riqueza de los medios”?
8. ¿Cuáles son algunas características de los medios que usted debería considerar cuando decide la que utilizará para un mensaje dado?

9. ¿Cuáles son las diferencias comunes en el contenido de la comunicación ascendente, descendente y horizontal, dentro de las organizaciones?
10. ¿Cuáles son las diferencias entre los canales de comunicación formal e informal? ¿Cuándo utilizaría cada uno?
11. ¿Qué es una red de comunicación y por qué es importante su formación?
12. ¿Cuáles son las tres clases de barreras para la comunicación eficaz?
13. ¿Cuáles son los dos métodos básicos para mejorar la aptitud de comunicarse?
14. Analice las cuatro formas de mejorar las aptitudes como escucha
15. ¿Cuáles son algunos métodos que se emplean para mejorar las aptitudes como emisor?
16. ¿Qué pueden hacer las organizaciones para mejorar su comunicación interna?

C. ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

En equipo, realice las actividades que a continuación se le piden.

1. Vean y analicen el video “El verdadero mensaje”
- 2.- Elaboren un reporte de este análisis

D. EVIDENCIA INTEGRADORA DEL DESEMPEÑO

1. Entregue, por escrito, las tareas realizadas en cada una de las actividades previas, de contenido y de aplicación.
2. Incluirá la respuesta que, en equipo, dieron a la pregunta guía
3. Si les es solicitado, expondrán ante el resto del grupo las actividades de aplicación.

Objeto de estudio No. 6

Control

Contenido temático

- 6.1. Concepto de control administrativo
- 6.2. Enfoques sobre control administrativo
- 6.3. Elementos básicos del proceso de control administrativo
- 6.4. El control y los sistemas integrales de evaluación de gestión
- 6.5. Clasificación de los indicadores
- 6.6. Componente de los indicadores
- 6.7. Herramientas del control administrativo
- 6.8. La cultura del autocontrol de las organizaciones

Resultado de aprendizaje

Identificará la importancia del control en las organizaciones y detallará las diferentes herramientas que se utilizan para medir el desempeño de las actividades operativas, financieras, de información y de comportamiento.

Pregunta guía

¿Qué entiende por control?

A. ACTIVIDADES PREVIAS

Responda de acuerdo a su experiencia y conocimiento:

1. ¿Usted controla sus actividades?
2. ¿Qué espera obtener de promedio general, al finalizar el semestre?
3. ¿Planeó, organizó, dirigió y tuvo controles sobre sus tareas estudiantiles o es de los que todo lo hacen de último momento?
4. ¿Suele evaluar sus resultados y definir en dónde estuvieron sus aciertos y en dónde sus fallas para modificar las acciones que sean necesarias?
5. ¿Se considera una persona que aprende de sus acciones o simplemente festeja o se frustra, según los resultados de sus objetivos? Explique.

B. ACTIVIDADES SOBRE LOS CONTENIDOS

Estudie con detenimiento el capítulo 13, Control administrativo e indicadores de gestión, del libro Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, de Bernal y Sierra, pp. 209-224, luego conteste las siguientes preguntas generadoras:

1. Resuma la introducción que sobre el proceso administrativo establecen los autores – Sierra y Bernal- antes de iniciar el capítulo de control.
2. Escriba y compare las diferentes definiciones de control que hacen diversos autores.
3. Explique los tipos de control que utilizan las organizaciones actualmente.
4. Explique cada uno de los pasos del control administrativo.
5. Realice un resumen sobre la importancia de identificar cuáles son los indicadores de la gestión administrativa.
6. Haga un cuadro sinóptico de la clasificación de los indicadores de gestión más usuales.
7. Señale cuáles deben ser los componentes de los indicadores que se utilizan en la organización.
8. Elabore un cuadro sinóptico señalando las diferentes herramientas que utilizan las organizaciones para realizar el control en sus diferentes actividades y funciones.
9. Explique para qué se utiliza el tablero de mando como sistema de control administrativo.
10. Explique cuáles son las perspectivas que se evalúan en el tablero de mando de control administrativo.
11. Resuma en qué consiste la cultura de autocontrol en las organizaciones.

. ACTIVIDADES DE APLICACIÓN

En equipo, realice las actividades que a continuación se le piden.

1. Entrevisten al menos tres directivos de organizaciones, una pública, una privada y una social, para conocer qué importancia le asignan al control administrativo en la gestión de la organización; cuáles son sus principales indicadores y las herramienta de control que suelen utilizar. Elaboren un cuadro comparativo las respuestas obtenidas, así como los comentarios del equipo.
2. Consulten distintos textos y realicen un comparativo acerca de los indicadores de gestión y el cuadro de mando integral.
3. En equipo, den respuesta a la pregunta guía.

D. EVIDENCIA INTEGRADORA DEL DESEMPEÑO

1. Por escrito, entregue las tareas solicitadas en las actividades previas, de contenido y de aplicación, así como la respuesta a la pregunta guía.
2. Si le es solicitado al equipo, expondrán ante el resto del grupo las actividades de aplicación.

Objeto de estudio No. 7

Integrador

A. Evidencia Integradora:

El estudiante demuestra las capacidades desarrolladas durante el curso al hacer entrega, por escrito, del portafolio que contiene los diversos documentos elaborados para apoyar la construcción de su conocimiento y que evidencian su aprendizaje y su desempeño académico.