



**INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO TENA**
Tecnología, Innovación y Desarrollo



ADMINISTRACIÓN

Instrumento para facilitar el proceso de enseñanza-
aprendizaje de la asignatura

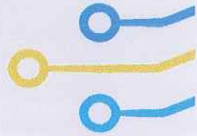
**GUÍA GENERAL DE ESTUDIO
DE LA ASIGNATURA
20250009**

**SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL**

**Período académico
Segundo**

Octubre - 2025

**ING. DIANA SAMANDA QUILUMBA
SHIGUANGO**



GUIA GENERAL DE ESTUDIO DE LA ASIGNATURA – SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA

Carrera de Administración

ISTT ADM Primera Edición – Tena, octubre 2025

SIN ISBN

Instituto Superior Tecnológico Tena
Km. 1 1/2 Vía Tena - Archidona
Tena, Ecuador

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares internos. El contenido se puede citar y reproducir, siempre que se reconozca los créditos correspondientes, refiriendo.

AUTORA - REDACCIÓN Y FORMULACIÓN DE CONTENIDOS

Ing. Diana Samanta Quilumba Shiguango

Profesora del Instituto Superior Tecnológico Tena

REVISIÓN DE PARES

Mg. Alvaro Santiago Toalombo Díaz
Mg. Henry Fabian Chango Chango
Mg. Martha Janina Duarte Mora
Mg. Danilo Alexander Zamora Núñez
Lcda. María Angélica Campoverde Encalada

Comisión de revisión técnica de guías de estudio del Instituto Superior Tecnológico Tena

APROBACIÓN

Mg. Danilo Alexander Zamora Núñez
Coordinador de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación

Impreso y hecho en Ecuador.

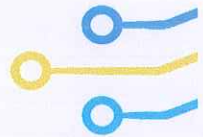
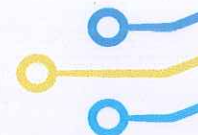
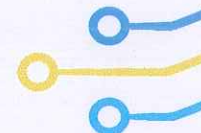


TABLA DE CONTENIDO

DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA	5
PRERREQUISITOS Y CORREQUISITOS.....	5
DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA	5
OBJETIVO GENERAL	5
CONTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA AL PERFIL DE EGRESO DE LA CARRERA.....	5
CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA	6
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y RECURSOS DIDÁCTICOS	7
BIBLIOGRAFÍA	8
DESCRIPTIVA DE LAS COMPETENCIAS DE LA GUÍA DE SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	9
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:.....	9
Unidad 1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.....	10
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE	10
1.1. Las organizaciones y su administración y gerencia.....	11
1.2. Las organizaciones y el contexto o entorno.....	12
El macro ambiente.....	12
Microambiente	14
1.3. Tendencia de las organizaciones	15
1.4. La administración y la gerencia como factores fundamentales de la actividad de las organizaciones.....	15
1.5. Evolución de la teoría administrativa gerencial.....	16
1.6. Campos de estudio de la administración	18
1.7. Habilidades o competencias generales administrativas y gerenciales.....	19
1.8. Retos y responsabilidades de los administradores y los gerentes	20
1.9. Responsabilidades por la función pública	21
1.10. ACTIVIDADES DE LA UNIDAD:.....	24
UNIDAD 2: GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN	28
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE	28
2.1 Concepto de planeación	29
2.2 Importancia de la planeación.....	29
2.3 Tipos de planeación.....	30
2.4 Niveles de planeación	31
2.5 Objetivos de la planeación	32
2.6 Toma de decisiones	32
2.7 Herramientas para la planeación	34
2.8 Conceptos básicos sobre la planeación estratégica.....	35
2.9 Funciones de la planeación estratégica.....	35

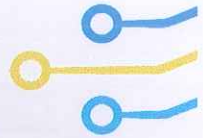


2.10	Proceso de la planeación estratégica	36
2.11	ACTIVIDADES DE LA UNIDAD	37
UNIDAD 3: ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL.....		40
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE		40
3.1	Concepto de organización y estructura organizacional.....	41
3.2	Estructura organizacional y el entorno	42
3.3	Factores que afectan a la estructura organizacional.....	43
3.4	Diseño de la Estructura organizacional	46
3.5	ACTIVIDADES DE LA UNIDAD	52
UNIDAD 4: LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES		55
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE		55
4.1	Comunicación humana en las organizaciones	56
4.2	Concepto de comunicación humana, importancia y elementos	57
4.3	Axiomas sobre la comunicación humana	58
4.4	La comunicación humana y la percepción.....	59
4.5	La comunicación humana y los sistemas representacionales.....	61
4.6	Rasgos del lenguaje que afectan en la comunicación	62
4.7	La comunicación asertiva.....	63
4.8	Trabajo en equipo.....	64
4.9	Concepto de trabajo en equipo	64
4.10	Diferencia entre grupos y equipos.....	64
4.11	Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo	65
4.12	Habilidades para el trabajo en equipo.....	66
4.13	Clasificación de los equipos	68
4.14	Características de los equipos eficaces	69
4.15	ACTIVIDADES DE LA UNIDAD	71
UNIDAD 5: RESPONSABILIDAD AMBIENTAL.....		72
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE		73
5.1	Responsabilidad social empresarial.....	74
	Responsabilidad social de las organizaciones.....	74
	Buenas prácticas ambientales	75
ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN DE PARES		77



GUÍA GENERAL DE ESTUDIO DE LA ASIGNATURA

DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA							
Carrera	Administración			Nombre asignatura	Sistemas de organización empresarial		
Modalidad	Presencial			Campo de Formación	NA		
Jornada	Matutina/Nocturna			Unidad de Organización Curricular	Profesional		
Período académico	Segundo			Código de la asignatura	ADM203		
Distribución de horas en las actividades de aprendizaje				Nº Total de horas de la asignatura	144		
Nº de horas Docencia	64	Nº de horas Aprendizaje Práctico Experimental		Nº de horas Autónomo		16	
		En contacto con docente	48	Autónomo	16		
PRERREQUISITOS Y CORREQUISITOS							
Prerrequisitos de la asignatura				Correquisitos de la asignatura			
Asignatura		Código		Asignatura		Código	
Fundamentos administrativos		AD105					
DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA							
<p>La asignatura de Sistemas de Organización Empresarial comprende los principios fundamentales, conceptos y prácticas relacionadas con la administración y gerencia de organizaciones en el contexto empresarial moderno. Los estudiantes explorarán diversas áreas clave que influyen en el funcionamiento eficiente y efectivo de las empresas en un entorno dinámico y competitivo.</p>							
OBJETIVO GENERAL							
<p>Proporcionar a los estudiantes una comprensión integral de los fundamentos y prácticas de la administración y gerencia, así como de los principios clave de la planeación, estructura organizacional, comunicación, trabajo en equipo y responsabilidad social en el contexto empresarial; a través del estudio de conceptos, teorías y herramientas relevantes, fomentando la toma de decisiones informadas y la promoción del desarrollo sostenible y socialmente responsable.</p>							
CONTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA AL PERFIL DE EGRESO DE LA CARRERA							
Resultados de aprendizaje de la asignatura		Resultados de aprendizaje del perfil de egreso de la carrera			Contribución (alta – media – baja)		
<ul style="list-style-type: none"> ● Enlista la importancia de los gerentes y las habilidades empresariales. 		<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrolla habilidades, conocimientos y actitudes en el marco de la reflexión enfocadas en la generación e implementación de ideas creativas y emprendedoras. 			Alta		
<ul style="list-style-type: none"> ● Planifica actividades administrativas que permitan alcanzar los objetivos 		<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrolla procesos administrativos aplicando pensamiento crítico; habilidades transversales y 			Media		



organizacionales, mejorando los procesos de la toma de decisiones.	socioemocionales bajo los preceptos de la ética profesional.	
<ul style="list-style-type: none"> ● Establece los elementos básicos de la administración tomando cuenta las relaciones que existen entre producción, costo, productividad, eficiencia, utilidad y rentabilidad para un adecuado tratamiento en las diferentes organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Analiza información correspondiente al entorno socio económico, en el cual se desenvuelve la empresa, aplicando análisis de la función de producción, costes de producción e identificando las principales variables macroeconómicas que explican el funcionamiento de los sectores económicos. 	Media
<ul style="list-style-type: none"> ● Propone estrategias de comunicación y trabajo en equipo para la mejora continua de los sistemas organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Utiliza métodos y técnicas de negociación para identificar y consolidar nuevas oportunidades de negocios mediante la generación de alianzas e intervenciones estratégicas. 	Alta

CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA

Unidad 1 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

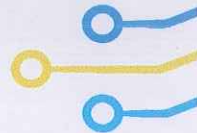
- 1.1 Las organizaciones y su administración y gerencia
- 1.2 Las organizaciones y el contexto o entorno
- 1.3 Tendencia de las organizaciones
- 1.4 La administración y la gerencia como factores fundamentales de la actividad de las organizaciones
- 1.5 Evolución de la teoría administrativa gerencial
- 1.6 Campos de estudio de la administración
- 1.7 Habilidades o competencias gerenciales administrativas
- 1.8 Retos y responsabilidades de los administradores y los gerentes

Unidad 2 GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN

- 2.1 Concepto de planeación
- 2.2 Importancia de la planeación
- 2.3 Tipos de planeación
- 2.4 Niveles de planeación
- 2.5 Objetivos de la planeación
- 2.6 Toma de decisiones
- 2.7 Herramientas para la planeación
- 2.8 Conceptos básicos sobre la planeación estratégica
- 2.9 Funciones de la planeación estratégica
- 2.10 Proceso de la planeación estratégica

Unidad 3: ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

- 3.1. Concepto de organización y estructura organizacional
- 3.2. La estructura organizacional y el entorno
Clasificación de los organigramas
- 3.3. Factores que afectan a la estructura organizacional
- 3.4. Diseño de la estructura organizacional.



Unidad 4: LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES

- 4.2. Concepto de comunicación humana, importancia y elementos
- 4.1. Comunicación humana en las organizaciones
- 4.3. Axiomas sobre la comunicación humana
- 4.4 La comunicación humana y la percepción
- 4.5 La comunicación humana y los sistemas representacionales
- 4.6 Rasgos del lenguaje que afectan en la comunicación
- 4.7 La comunicación asertiva
- 4.8 Trabajo en equipo
- 4.9 Concepto de trabajo en equipo
- 4.10 Diferencia entre grupos y equipos
- 4.11 Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo
- 4.12 Habilidades para el trabajo en equipo
- 4.13 Clasificación de los equipos
- 4.14 Características de los equipos eficaces

Unidad 5: RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

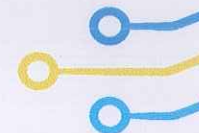
- 5.1. Responsabilidad social empresarial
- 5.2. Buenas prácticas ambientales

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y RECURSOS DIDÁCTICOS

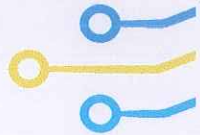
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	HABILIDADES BLANDAS	FINALIDAD
Activas para la enseñanza y aprendizaje	Valores vinculados a la autonomía del sujeto: confianza, crítica y autocrítica, honestidad, integridad	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar confianza/ Promover el pensamiento crítico. ● Permite a los estudiantes cumplir un rol activo dentro de su formación. ● Construye una sociedad participante.
Aprendizaje y trabajo cooperativo	Valores elementales de convivencia y civilidad: crítica y autocrítica, tolerancia, empatía, respeto, justicia, lealtad, paciencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover un ambiente de colaboración/trabajo en equipo/ Saber escuchar/Promover el pensamiento crítico/ fomentar el liderazgo/adaptabilidad. ● Mantener una comunicación abierta con el equipo/ tolerancia a los errores, aceptar y aprender de las críticas. ● Fomentar el sentido de pertenencia
Aprendizaje individual	Valores vinculados a la autonomía del sujeto: responsabilidad, honestidad, integridad, efectividad, autonomía	<ul style="list-style-type: none"> ● Facilitar la asimilación del contenido por parte del estudiante/ Plantear preguntas para promover la comunicación efectiva /Promover el pensamiento crítico Lectura comprensiva para fijar contenidos/ Promover el pensamiento crítico

RECURSOS DIDÁCTICOS

MATERIALES CONVENCIONALES	<p><i>Material impreso: libros, folletos, fotocopias, periódicos, etc.</i></p> <p><i>Tableros didácticos: pizarra</i></p>
----------------------------------	---



MATERIALES AUDIOVISUALES	<i>Imágenes fijas proyectables (fotos): diapositivas y fotografías.</i>	
	<i>Materiales audiovisuales (vídeo): películas y vídeos</i>	
NUEVAS TECNOLOGÍAS	<i>Programas informáticos: procesador de palabras, hojas de cálculo, presentaciones</i>	
	<i>Servicios telemáticos: páginas web, plataforma EVA, correo electrónico, google drive</i>	
BIBLIOGRAFÍA		
Bibliografía Básica de la Asignatura:		Físico Digital
Arroyo, R. (2018). <i>Habilidades gerenciales</i> . Colombia. Ecoediciones. ISBN: 978-958-771-470-8. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0018		X
Bernal, C& Sierra, H (2008). <i>Proceso Administrativo Para las organizaciones del siglo XXI</i> (Primera edición). Pearson Educación. México. ISBN: 978-970-26-1562-0. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0086		X
Chiavenato, I, (2019). <i>Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones</i> . México. Editorial Delfín. ISBN: 978-4562-6314-0. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0337		X
García, G., Enrique, J., Ramírez, B., & Roa, R. (2018). <i>Gerencia Integral para el Siglo XXI Prácticas para mejorar la competitividad de las organizaciones</i> . Colombia. Ecoe Ediciones Ltda. ISBN: 978-958-771-585-9. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0015		X X
Grados, J. (2020). <i>Tomas de decisiones Dinámicas de aprendizaje, autoconocimiento y comprensión</i> . México. Trillas. ISBN: 978-607-17-3872-1. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0020		
Jones, G. & George, J. (2019). <i>Administración contemporánea</i> . México. McGrawHill. ISBN: 1-4562-6957-7. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0107		
Koontz, H, Weihrich, H., Cannice, M. (2017). <i>Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación</i> . México. McGraw-Will. ISBN: 978-607-15-1391-5. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0055		
Sánchez, Y. (2016). <i>Responsabilidad social de las organizaciones</i> . España. Alfaomega. ISBN: 978-958-778-089-5, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0043		
Bibliografía de consulta de la Asignatura:		Físico Digital
Bernal, C& Sierra, H (2008). <i>Proceso Administrativo Para las organizaciones del siglo XXI</i> (Primera edición). Pearson Educación. México. ISBN: 978-970-26-1562-0. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0086		X
Jones, G. & George, J. (2019). <i>Administración contemporánea</i> . México. McGrawHill. ISBN: 1-4562-6957-7. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0107		X
Rodríguez, J. (2020). <i>Administración con enfoque de sistemas El sistema administrativo</i> . México. Trillas. ISBN: 978-607-17-3828-8, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0118		



DESCRIPTIVA DE LAS COMPETENCIAS DE LA GUÍA DE SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La guía de sistemas de organización empresarial está diseñada para que los profesionales sean capaces de administrar y dirigir organizaciones de manera estratégica, eficiente, responsable y sostenible, adaptándose a los cambios del entorno y promoviendo el desarrollo integral de la empresa y la sociedad.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

Unidad 1: INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

- Identificar la naturaleza de las organizaciones, su estructura y el papel de la administración y la gerencia en su funcionamiento.
- Analizar el contexto y entorno en el que operan las organizaciones, comprendiendo su influencia en la toma de decisiones.
- Reconocer las tendencias actuales que afectan a las organizaciones y su impacto en los modelos de gestión.

Unidad 2: GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN

- Valorar la importancia de la planeación en el logro de objetivos organizacionales.
- Aplicar procesos de toma de decisiones, seleccionando alternativas viables y fundamentadas.
- Manejar herramientas de planeación, que permitan organizar, prever y evaluar acciones estratégicas.

Unidad 3: ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

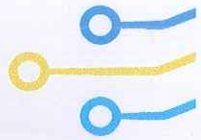
- Analizar la relación entre la estructura organizacional y el entorno, identificando cómo este influye en el desempeño de la organización.
- Elaborar diferentes tipos de organigramas, comprendiendo su clasificación y utilidad práctica.
- Identificar los factores internos y externos que afectan la estructura organizacional.

Unidad 4: LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES.

- Analizar la relación entre comunicación, percepción y paradigmas, comprendiendo cómo influyen en las interacciones organizacionales.
- Distinguir entre grupos y equipos de trabajo, comprendiendo sus diferencias y dinámicas.
- Desarrollar habilidades de trabajo en equipo, fomentando la cooperación, liderazgo compartido y resolución de conflictos.

Unidad 5: RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

- Analizar el papel de la empresa frente a la sociedad y al medio ambiente, identificando prácticas responsables.
- Aplicar buenas prácticas ambientales en el contexto organizacional para reducir impactos negativos y promover la sostenibilidad.
- Integrar criterios éticos, sociales y ambientales en la gestión empresarial como parte de la toma de decisiones.



Unidad 1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

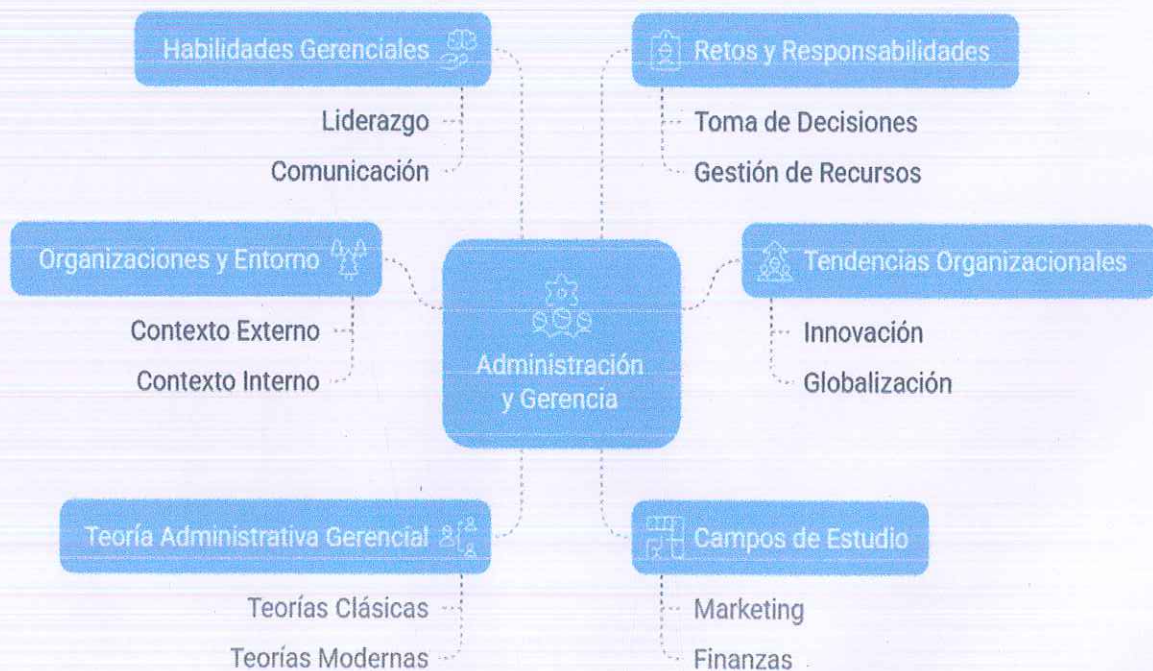
- 1.1 Las organizaciones y su administración y gerencia
- 1.2 Las organizaciones y el contexto o entorno
- 1.3 Tendencia de las organizaciones
- 1.4 La administración y la gerencia como factores fundamentales de la actividad de las organizaciones
- 1.5 Evolución de la teoría administrativa gerencial
- 1.6 Campos de estudio de la administración
- 1.7 Habilidades o competencias gerenciales administrativas
- 1.8 Retos y responsabilidades de los administradores y los gerentes

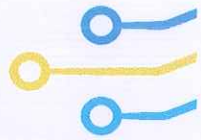
Resultado de Aprendizaje

Enlista la importancia de los gerentes y las habilidades empresariales.

DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

Estructura de la Administración y Gerencia Organizacional





SÍNTESIS

Hellriegel 2009: afirma que: Administrar significa tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control.

Chiavenato 2001: expresa que: Administrar es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

El campo del gerente abarca un conjunto integral de funciones, habilidades y responsabilidades orientadas a garantizar la efectividad organizacional en un entorno dinámico.

Estas funciones se desarrollan en distintos niveles administrativos (estratégico, táctico y operativo), lo que resalta la importancia de comprender la administración como una disciplina clave para el éxito organizacional.

El gerente debe poseer habilidades específicas como liderazgo, comunicación, pensamiento estratégico y capacidad de resolución de problemas, esenciales para enfrentar los desafíos del ambiente externo. Este ambiente incluye el **macroambiente** (factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos) y el **microambiente** (clientes, proveedores, competidores), los cuales moldean las estrategias organizativas.

Además, el entorno competitivo exige un análisis ambiental continuo para identificar oportunidades y amenazas. Los gerentes deben responder a estos factores mediante decisiones fundamentadas que impulsen la adaptación al cambio y preparen a la organización para los retos del futuro.

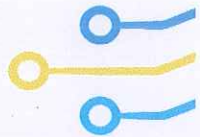
En esencia, el rol del gerente implica liderar con visión estratégica, adaptándose a un entorno cambiante y tomando decisiones que alineen los objetivos organizacionales con las demandas del mercado y la sociedad.

UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

1.1. Las organizaciones y su administración y gerencia

La organización “es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno” (Franklin, 2009, p. 4)

“Las organizaciones crean bienes y servicios de naturaleza y características muy diversas: diversión y mercancías, información y conocimientos, cuidado de la salud, educación; impulsan



la innovación y facilitan el desarrollo tecnológico y social. Además, generan valor y crean riqueza.” (Chiavenato, 2009, p.2)

“Un gerente es una persona que se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objeto de poder alcanzar las metas de la organización.” (Hellriegel, 2009, p. 7)

La tarea de los gerentes es transformar los insumos en resultados, de una manera efectiva y eficiente. (Kontz, 2012, p, 29)

1.2. Las organizaciones y el contexto o entorno



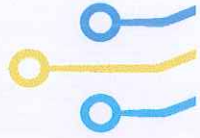
Fuente: Koontz H., Wehrich H., Cannice M., (2017)

La empresa no es un ente aislado, sino que interacciona con todo lo que la rodea. Esto es lo que se conoce como entorno empresa

Al relacionarse con su entorno se dice que la empresa es un sistema abierto. Es un sistema porque consta de una serie de elementos interrelacionados. Bernal, C& Sierra, H (2008).

El macro ambiente.

El macro ambiente en contexto general que abarca toda la sociedad y afecta a todos sus componentes.



El macroentorno o entorno general se refiere a aquellos factores externos que influyen en la empresa y escapan a su control. Afecta a todas las empresas de una misma área geográfica, pero no en la misma medida; todo depende de cómo sepan adaptarse a los cambios o, incluso, adelantarse a ellos. Según Koontz, Las influencias de los factores externos sobre la empresa es transcendental, ya que comprende el enfoque tecnológico, ético, económico, político y legal; ecológico— y de las relaciones entre las compañías y la sociedad en la cual opera.

Tecnológico

Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares mas altos de vida. Más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

Ecológico

Los administradores deben tener en cuenta los factores ecológicos cuando toman decisiones, así como leyes y regulaciones. La contaminación de la tierra, el agua y el aire son de gran preocupación para todos.

Ética

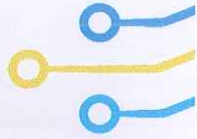
La ética empresarial se refiere a la verdad y justicia relacionadas con varios aspectos como: la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo en el país de origen y el extranjero.

Político

Las condiciones políticas incluyen la estabilidad general de los países en que opera una organización y las actitudes específicas que los funcionarios gubernamentales electos tienen hacia el rol de los negocios en la sociedad.

Sociocultural

Se refiere al análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades. Por cuanto, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico, también han sufrido transformaciones.



Económico

Los factores económicos afectan los objetivos de los negocios, por ejemplo, las etapas de los ciclos de los negocios, presentes y futuros, así como las tasas de inflación y de interés. En general, los ciclos de los negocios recorren cuatro etapas: prosperidad, recesión, depresión y recuperación.

Microambiente

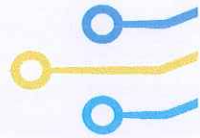
El microentorno o entorno específico representa el entorno inmediato de la empresa, sobre el que esta tiene una capacidad de influencia más clara y directa. Sus principales componentes son:

Proveedores (entradas): proporcionan a la organización todo tipo de recursos para trabajar: recursos materiales (por medio de abastecedores de materias primas), recursos financieros (por medio de proveedores que forman el mercado de capitales), recursos tecnológicos (por medio de proveedores de tecnologías), etc. Así también los llamados grupos de interés o capital humano.

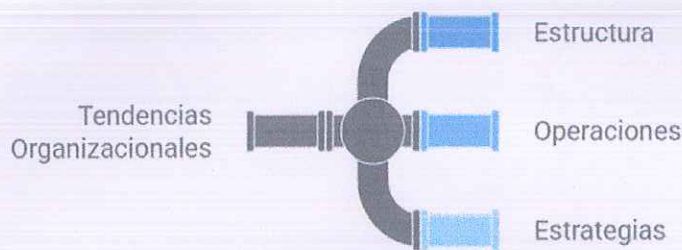
Clientes, usuarios o consumidores: son los destinatarios (salidas). los clientes condicionan el éxito de la organización, pues definen la calidad y la idoneidad de los productos o servicios que la organización ofrece al mercado. Si una organización conquista y conserva clientes tendrá éxito.

Competidores: una organización disputa con otras los mismos recursos (entradas) y a los mismos consumidores o usuarios (salidas). Es una competencia constante por insumos y clientes.

Órganos reguladores: una organización está sujeta a la acción de varias organizaciones que tratan de regular o fiscalizar sus actividades. Entre ellas destacan los sindicatos, las asociaciones de profesionales, los órganos reguladores del gobierno, las organizaciones que protegen a los clientes, las organizaciones no gubernamentales, etcétera. Koontz (2017)



1.3. Tendencia de las organizaciones



Las organizaciones, ya sean empresas, instituciones públicas, o entidades sin fines de lucro, están constantemente influenciadas por una serie de tendencias que impactan en su estructura, operaciones y estrategias.

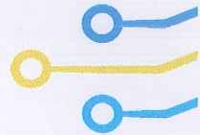
Las organizaciones inteligentes se distinguen por su capacidad de dirigirse al mercado y adaptarse a las nuevas condiciones cambiantes para responder con mayor eficacia a los retos de la nueva tecnología, de las necesidades emergentes de los clientes y del mundo social.

Se ha podido identificar las siguientes tendencias en las organizaciones:

- 1.- Un gran incremento en el uso de la tecnología ya no solo como apoyo si no como parte esencial en las empresas.
Existe un gran impacto de la tecnología en la forma en que las organizaciones operan y se gestionan.
- 2.- Enfoque más humano, mejorando el trabajo en equipo, la conciliación, la igualdad de las oportunidades y la toma de decisiones.
Surgen nuevos modelos de trabajo, como el teletrabajo y el trabajo independiente.
- 3.- Eliminación de las estructuras piramidales en organizacionales, cambiando a un organigrama más fractal.
- 4.- Más flexibilidad y autonomía, la eliminación de las barreras internas para tener una capacidad de respuesta más ágil y rápida.
- 5.- Un mayor desarrollo de colaboradores en competencias socio-emocionales
- 6.- Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa. Importancia de la sostenibilidad ambiental y social en la gestión empresarial. Estrategias para integrar la RSC en la cultura organizacional.

1.4. La administración y la gerencia como factores fundamentales de la actividad de las organizaciones

Desde el comienzo de la humanidad la administración y la gerencia siempre han sido actividades humanas importantes, sin embargo, es solo a partir de comienzos del siglo XX que estas actividades se convierten en campos de estudio.



La actual sociedad que está llena de incertidumbres, cambios tecnológicos y la globalización, la administración y gerencia han tomado más relevancia tanto para la vida de las personas como de las organizaciones.

Una organización administrativa competente impulsa el crecimiento y la diversificación de las actividades de una empresa

La administración y la gerencia son esenciales para el funcionamiento eficiente y efectivo de las organizaciones.

Planeación

Definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.

Organización

Determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo.

Dirección

Motivar, dirigir y cualesquier otras acciones involucradas con dirigir al personal.

Control

Dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado.

1.5. Evolución de la teoría administrativa gerencial

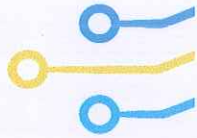
A partir de finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la administración se vuelve objeto de estudio.

Administración científica.

Frederick Taylor hizo énfasis en las tareas con los estudios del tiempo y movimiento, que son fundamento para la capacitación de los trabajadores hagan su labor de la mejor forma. Se le conoce como “El padre de la administración”.

Principales aportaciones:

- Incentivos
- Estándares
- Tiempos y movimientos
- Ingeniería de métodos
- Selección científica de personal



Teoría clásica

- Henry Fayol propuso la idea de lograr eficiencia en las organizaciones mediante la definición de las funciones administrativas (planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar) y división del trabajo por áreas funcionales (técnica o de producción, comercial, finanzas y seguridad).
- Al conjunto de postulados propuestos por Taylor como Fayol se lo conoce como “Teoría clásica de la administración”.

Principales aportaciones Henry Fayol

- Proceso administrativo
- Áreas funcionales
- Principios de administración

Teoría humanística o de las relaciones humanas

- Liderado por Elton Mayo
- Tuvo como principal objetivo promover el bienestar de los trabajadores como la mejor forma de administrar las organizaciones
- Puso énfasis en las personas mediante el conocimiento de la conducta humana en el trabajo.

La teoría de la burocracia

Propuesto por Max Weber, conocido como modelo racional del uso de las jerarquías fundamentado en normas escritas como modelo administrativo basado en un ideal de estructurar las organizaciones para una efectiva administración.

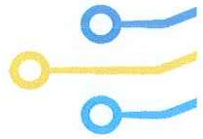
Teoría neoclásica

Peter Drucker, Harold Koontz, Luther Gulick, Lindall Urwic

Retomando lo mejor de las teorías antecesoras, propuso la administración por resultados o por objetivos.

La teoría situacional o de contingencias

Hace énfasis en la tecnología como variable clave de una buena administración.



Un buen administrador sabe utilizar una u otra teoría según las necesidades específicas de cada organización.

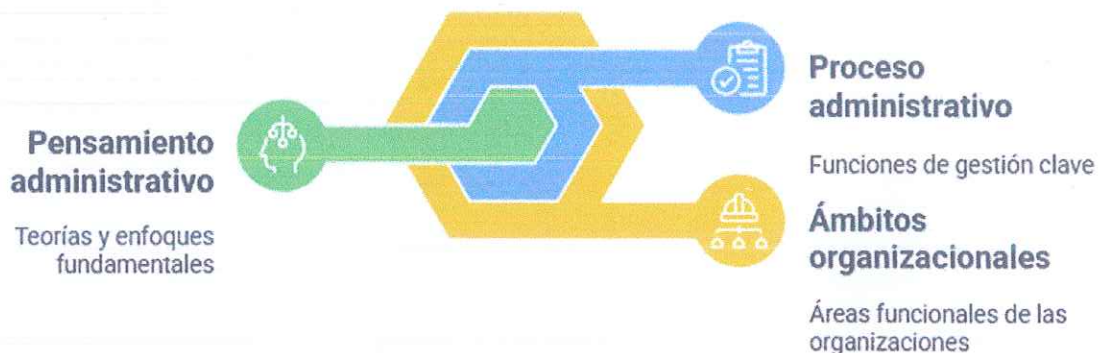
Enfoques modernos

- Excelencia empresarial (factores de éxito)
- Calidad
- Reingeniería
- Benchmarking
- Servicio (cliente)
- Outsourcing

Tendencias de los enfoques

- Innovación (diferenciación)
- Negocios internacionales (globalización)
- Virtualización
- Gestión del conocimiento (generar valor a partir de activos intelectuales)
- Otros: redes empresariales, emprendimientos, etc.

1.6. Campos de estudio de la administración

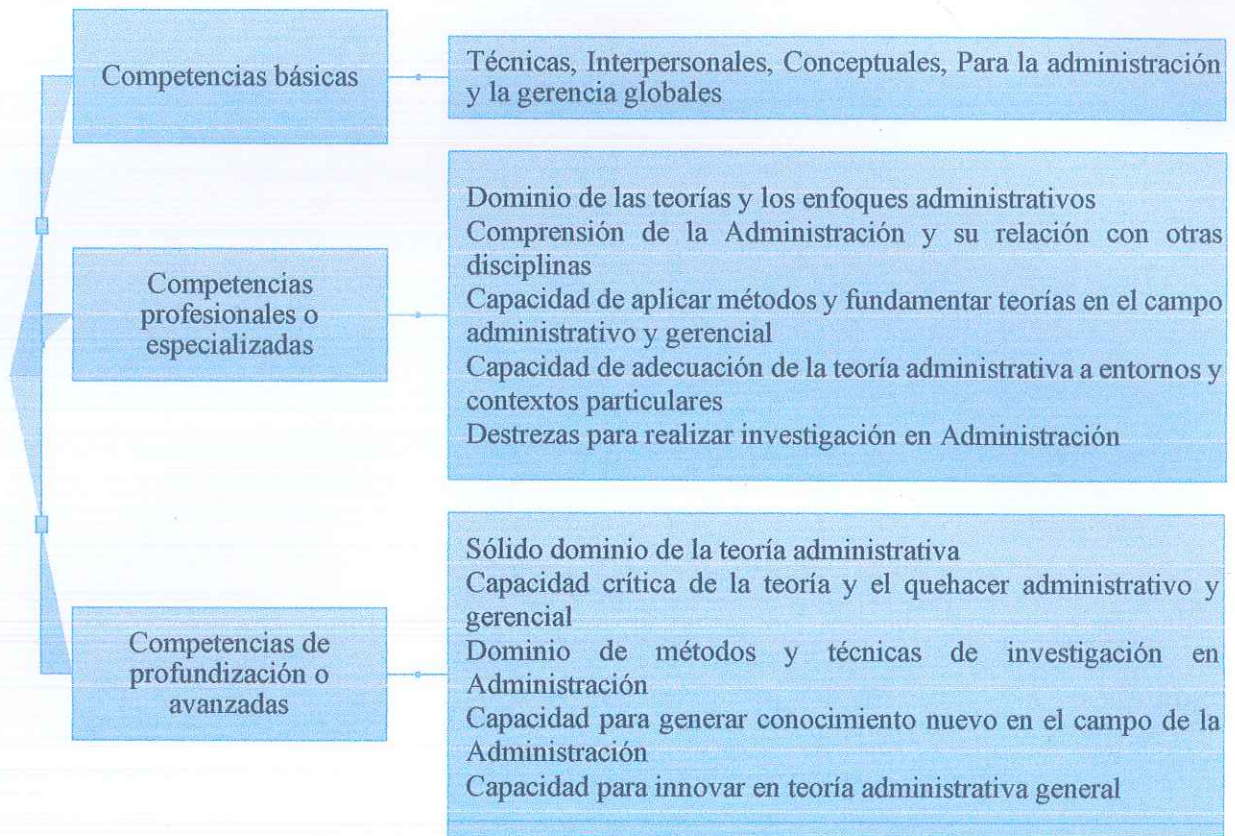


- Debido a la complejidad del estudio de la administración, la teoría administrativa suele agrupar en subcampos de formación del profesional del profesional. La más usual es la siguiente:
- Pensamiento administrativo (teorías y enfoques administrativos)
- Proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control)



- Ámbitos o áreas funcionales de las organizaciones (producción y operaciones, marketing, finanzas y desarrollo humano).

1.7. Habilidades o competencias generales administrativas y gerenciales

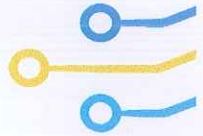


Habilidades técnicas

Las **habilidades técnicas** son el conocimiento específico del trabajo y las técnicas necesarias para realizar competentemente las tareas laborales.

Estas habilidades suelen ser más importante en el caso de los gerentes de primera línea, ya que por lo general manejan empleados que utilizan herramientas y técnicas para manufacturar los productos de la empresa o para dar servicio a los clientes. (Robbins y Couter)

Son las habilidades que los gerentes utilizan para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complejas. A través de estas habilidades, los gerentes ven la organización como un todo, comprenden la relación entre diversas subunidades y visualizan cómo encaja la organización en su entorno general. Estas habilidades son las más importantes para gerentes de alto nivel. (Robbins y Couter)



Habilidades humanas

Involucran la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en grupo.

(...) estas habilidades son igualmente importantes en todos los niveles de la administración.

Los gerentes con buenas habilidades humanas obtienen lo mejor de su gente.

Ellos saben cómo comunicarse, motivar, dirigir e inspirar entusiasmo y confianza. (Robbins y Couter, 2010, p.10)

Competencias para la administración global

Son las capacidades de los administradores para desempeñarse en distintos entornos culturales, derivados de los procesos de la internacionalización y la globalización del nuevo orden mundial.

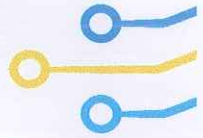
1.8. Retos y responsabilidades de los administradores y los gerentes

Todo administrador o gerente debe atender a los siguientes retos:

- Asumir una actitud reflexiva frente a la teoría administrativa, con el propósito de realizar las adaptaciones de dicha teoría a las necesidades y condiciones específicas de las organizaciones.
- Desarrollar actitud y cultura de investigación, con el propósito de conocer la realidad de las organizaciones.
- Generar compromiso con la necesidad de crear conocimiento administrativo acorde a la realidad donde será aplicado.
- Tener sólido conocimiento del entorno mundial y local
- Tener amplio dominio de diferentes idiomas especialmente de aquellos que se relacionan con países considerados avanzados y denominados emergentes.
- Tener amplia formación en ciencias sociales como Psicología, la sociología, la historia, la política, la geografía, etc.

RECOMPENSAS Y RETOS DE SER GERENTE

Todo administrador o gerente debe atender a los siguientes retos y recompensas:



Retos:

- Trabajar arduamente.
- Tener que lidiar con distintas personalidades.
- Con frecuencia tener que trabajar con recursos limitados.
- Motivar a los trabajadores en situaciones caóticas e inciertas.
- El éxito depende del desempeño laboral de otros.

Recompensas:

- Crear un ambiente laboral en el que los miembros de la organización pueden trabajar a su máxima capacidad.
- Ayudar a otros a encontrar sentido y satisfacción en su trabajo.
- Apoyar, dirigir y cuidar a otros.
- Trabajar con varias personas
- Los buenos gerentes son necesarios para las compañías.

1.9. Responsabilidades por la función pública

- **RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA**

Se refiere a la obligación que tienen los funcionarios públicos de rendir cuentas por sus acciones y decisiones en el ejercicio de sus funciones.

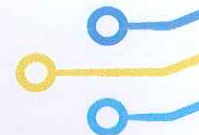
No procede el establecimiento de la responsabilidad administrativa si no existe norma legal que la contemple.

La constitución de la república del Ecuador establece en el **Art. 233** establece que:

Ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones, y serán responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos.

La LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO, LOSEP, establece que:

Art. 41.- Responsabilidad administrativa.- *La servidora o servidor público que incumpliere sus obligaciones o contraviniere las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos, así como las leyes y normativa conexas, incurrirá en responsabilidad administrativa que será sancionada disciplinariamente, sin perjuicio de la acción civil o penal que pudiere originar el mismo hecho.*



Art. 42.- De las faltas disciplinarias.- *Se considera faltas disciplinarias aquellas acciones u omisiones de las servidoras o servidores públicos que contravengan las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente en la República y esta ley, en lo atinente a derechos y prohibiciones constitucionales o legales. Serán sancionadas por la autoridad nominadora o su delegado.*

Para efectos de la aplicación de esta ley, las faltas se clasifican en leves y graves.

a.- Faltas leves.- *Son aquellas acciones u omisiones realizadas por descuidos o desconocimientos leves, siempre que no alteren o perjudiquen gravemente el normal desarrollo y desenvolvimiento del servicio público.*

Se considerarán faltas leves, salvo que estuvieren sancionadas de otra manera, las acciones u omisiones que afecten o se contrapongan a las disposiciones administrativas establecidas por una institución para velar por el orden interno, tales como incumplimiento de horarios de trabajo durante una jornada laboral, desarrollo inadecuado de actividades dentro de la jornada laboral; salidas cortas no autorizadas de la institución; uso indebido o no uso de uniformes; desobediencia a instrucciones legítimas verbales o escritas; atención indebida al público y a sus compañeras o compañeros de trabajo, uso inadecuado de bienes, equipos o materiales; uso indebido de medios de comunicación y las demás de similar naturaleza.

Las faltas leves darán lugar a la imposición de sanciones de amonestación verbal, amonestación escrita o sanción pecuniaria administrativa o multa.

b.- Faltas graves.- *Son aquellas acciones u omisiones que contraríen de manera grave el ordenamiento jurídico o alteraren gravemente el orden institucional. La sanción de estas faltas está encaminada a preservar la probidad, competencia, lealtad, honestidad y moralidad de los actos realizados por las servidoras y servidores públicos y se encuentran previstas en el artículo 48 de esta ley.*

La reincidencia del cometimiento de faltas leves se considerará falta grave.

Las faltas graves darán lugar a la imposición de sanciones de suspensión o destitución, previo el correspondiente sumario administrativo.

En todos los casos, se dejará constancia por escrito de la sanción impuesta en el expediente personal de la servidora o servidor.

Art. 43.- Sanciones disciplinarias.- *Las sanciones disciplinarias por orden de gravedad son las siguientes:*

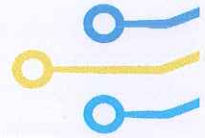
- a) Amonestación verbal;*
- b) Amonestación escrita;*
- c) Sanción pecuniaria administrativa;*
- d) Suspensión temporal sin goce de remuneración; y,*
- e) Destitución.*

La amonestación escrita se impondrá cuando la servidora o servidor haya recibido, durante un mismo mes calendario, dos o más amonestaciones verbales.

• RESPONSABILIDAD CIVIL

La obligación en que se coloca una persona para reparar adecuadamente todo daño o perjuicio causado; la que resulta ser civil si se origina en la trasgresión de una norma jurídica que afecte el interés de una de determinada persona.

La responsabilidad civil culposa se fundamenta en el perjuicio económico causado a la entidad u organismo, por la acción u omisión de los servidores públicos o de terceros, previo estudio del movimiento financiero o del proceso de contratación y la ejecución de estudios o proyectos de obras públicas.



El reglamento de Responsabilidades Contraloría General del Estado 2018, establece que:

Art. 6 (...) Para la determinación de responsabilidad civil culposa, que se tramita mediante glosas u órdenes de reintegro, se considerará el perjuicio económico causado al Estado, ya sea por acción u omisión culposa derivada del manejo de recursos materiales, financieros, económicos, tecnológicos, ambientales o de cualquier naturaleza.

Tipos de responsabilidad civil culposa

Para el establecimiento del perjuicio económico, la ley pertinente, determina dos tipos de responsabilidad civil: la glosa y la orden de reintegro.

Responsabilidad Civil - Vía Glosa

Glosa o predeterminación es una observación que formula la Contraloría General, en contra de un servidor público, tercero involucrado o beneficiario, conforme lo dispuesto en el artículo 53 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, cuando se ha detectado un hecho que cause perjuicio económico y disminuya los recursos de la entidad u organismo, debido al incumplimiento de sus obligaciones y de procedimientos previstos en la ley, a efecto de que justifique suficientemente tal imputación.

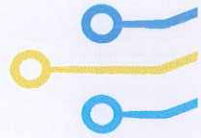
El principio jurídico sustantivo de la glosa es el egreso injustificado. Contiene una correspondencia entre los siguientes elementos: una actuación ilícita culposa, que origina el perjuicio económico, y un agente imputable.

Para el establecimiento de la responsabilidad civil culposa vía glosa, deberá probarse suficientemente el perjuicio económico o disminución del patrimonio de la entidad, para lo cual se procederá a un análisis completo del movimiento financiero.

Motivo de las glosas

Los principales motivos por los cuales se originan las glosas son los siguientes:

- a. Daño o desaparición de suministros y materiales, bienes muebles y otros valores.
- b. Egresos injustificados que disminuyen los recursos financieros de la entidad.
- c. Préstamos y anticipos de sueldos a empleados, no recuperados.
- d. Falta de recaudación de los recursos de la entidad.
- e. Pago de intereses y multas por falta de oportunidad y por negligencia del servidor encargado de hacer los pagos.
- f. Incumplimiento total y parcial de contratos de ejecución de obras civiles, servicios, etc.
- g. Pagos en exceso en ejecución de obras civiles, adquisiciones, servicios, remuneraciones, entre otros.



Responsabilidad - Vía Orden de Reintegro

Orden de reintegro es el requerimiento de pago inmediato que realiza el Contralor

General por un desembolso indebido de recursos financieros, efectuados sin fundamento legal ni contractual, y por error.

Se entenderá indebidamente desembolsado todo recurso financiero transferido de una entidad u organismo del sector público a favor de personas jurídicas del sector privado o de personas naturales, como pago o cualquier otro concepto, cuando la transferencia no haya tenido fundamento legal ni contractual para ser realizada, o por error, cuando se entrega una cantidad de dinero en exceso a una persona distinta del acreedor.

- **RESPONSABILIDAD PENAL**

El indicio de responsabilidad penal tiene como fundamento el dolo, esto es, el deseo de inferir daño u obtener ventajas ilícitas para sí o para otro, originando de esta manera un delito.

Sujetos de indicios de responsabilidad penal pueden ser los servidores de los organismos y entidades del sector público; las personas encargadas de un servicio público; y, también personas extrañas al referido servicio, que incurran en delitos contra la administración pública.

Hechos que originan el indicio de la responsabilidad penal

Los principales hechos son los siguientes:

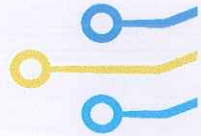
- a. Falsificación de cheques, adulteración de registros y asientos contables, forjamiento de documentos, etc., todos ellos con el fin de apropiarse de los recursos del Estado;
- b. Apropiación de recursos financieros que se encontraban bajo responsabilidad del custodio;
- c. Utilización dolosa de dineros públicos; y,
- d. Abuso de fondos y bienes públicos o efectos que lo representen.

Para que haya responsabilidad civil y penal es necesario una acción u omisión, el pensamiento debe exteriorizarse, y debe existir un perjuicio. En unos casos, el daño es para la sociedad, entonces existe responsabilidad penal; y en otros, afecta a determinada persona, entonces hay responsabilidad civil.

1.10. ACTIVIDADES DE LA UNIDAD:

TALLER

- ¿Cuál es la diferencia entre organizaciones abiertas y cerradas?



- Escriba 2 ejemplos de organizaciones privadas, públicas, con fines de lucro y sin fines de lucro, informales e ilegales.
- ¿Por qué se considera a los gerentes como un recurso social importante en el mundo moderno?
- ¿Qué habilidades y competencias debe tener un gerente para coordinar y optimizar los recursos de manera efectiva?

TALLER

- ¿Qué es el entorno de una empresa y qué tipos de entorno existen?
- Enumera los componentes del entorno general
- Explica cómo ha influido en los últimos años el entorno tecnológico, especialmente las TIC, en las empresas del sector productivo.
- Argumenta cómo puede influir en una empresa una bajada en los tipos de interés. ¿Y un aumento de la tasa de desempleo?
- Enumera los componentes del entorno específico.
- Una empresa se dedica a la reparación y mantenimiento de equipos informáticos en la ciudad de Tena. — ¿Cómo le afecta el entorno específico en cuanto a proveedores?
- ¿Cómo piensas que la automatización afectará los trabajos que hoy son realizados por personas?
- ¿Cómo crees que las empresas pueden contribuir al desarrollo de sus comunidades?
- Redacta un breve análisis del entorno específico de tu proyecto, trabajo o negocio familiar, etc.

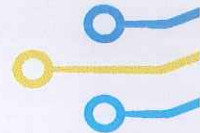
CASO PRÁCTICO: Responsabilidad penal

Una vez que concluyó la revisión de las auditorías y exámenes especiales a los contratos suscritos por Odebrecht con el Estado ecuatoriano, la Contraloría remitió este jueves a la Fiscalía 10 informes con indicios de responsabilidad penal.

Cuando el contralor subrogante Pablo Celi asumió sus funciones en junio pasado dispuso una revisión de 33 informes de control realizados por el organismo sobre la constructora brasileña, pues -debido al escándalo de los sobornos y a la vinculación del entonces contralor titular, Carlos Pólit- varias autoridades advirtieron de inconsistencias y posible encubrimiento de irregularidades.

Dos de los informes con indicios de responsabilidad penal tienen que ver con el proyecto hidroeléctrico Manduriacu (a cargo de Celec EP); dos con el trasvase Daule - Vinces (Secretaría del Agua); dos con la construcción del polducto Pascuales - Cuenca (Petroecuador); dos con el acueducto la Esperanza (Refinería del Pacífico); uno con la preparación del terreno para la construcción de la Refinería del Pacífico; y uno con la pavimentación de la vía kilómetro 104 - construcción del puente Gringo Pepe- mantenimiento de la vía Chontal.

Los informes deberán ser estudiados por la Fiscalía, que deberá pronunciarse si archiva o da paso a investigaciones previas sobre las presunciones de delitos penales realizados por la Contraloría.



“El total de los perjuicios causados al Estado por los hechos de corrupción... es de \$ 243 millones de dólares. Esa es la indemnización fijada en diciembre del 2018 por el Tribunal Ecuatoriano en contra de la constructora brasileña Odebrecht. Para llegar a esa cifra se contemplaron varios rubros, incluidos pago de sobornos y costos en exceso.

En mayo de este año, Odebrecht canceló a Perú \$ 19,5 millones (65 millones de soles) como indemnización por las coimas pagadas para la construcción de una carretera. Ello se suma a cerca de \$ 227 millones que se comprometió a dar por el perjuicio a ese país.

En Ecuador, sin embargo, a casi tres años del escándalo y con varios presos y procesos penales en marcha, la determinación de una indemnización apenas empieza. El procurador Íñigo Salvador anunció que hasta el 24 de agosto se tendrá una cifra preliminar de la parte civil (glosas, sobrepagos, tributos). La reparación de orden penal deberá esperar a que concluyan los juicios.

Explicó que se tomarán en cuenta las experiencias de otros países, aunque aclaró que cada uno tuvo condiciones particulares de contratación.

PREGUNTAS:

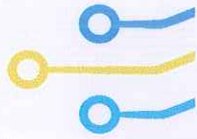
1. ¿Qué es la responsabilidad penal?
2. ¿Este es un caso de responsabilidad? Explique
3. ¿Cuáles fueron los hechos?
4. ¿Quién es el responsable principal?
5. ¿Cuál es el monto de perjuicio al país?
6. ¿A pate de las responsabilidades generadas en Ecuador a Odebrecht se le podrían atribuir otras más en otros países? ¿Por qué?
7. ¿A qué se dedica Odebrecht?
8. Emita un comentario personal sobre este caso

CASO PRÁCTICO: L'Oréal entra a China.

La tradición china dice que la belleza y una piel tersa van de la mano. Los poemas de la dinastía Tang o de un milenio antes describen a las mujeres diciendo que tienen piel “tersa como el jade” y “blanca como la leche”. Los viejos cuentos de China hablan de madres que entregan tarros de crema facial a sus hijas cuando emprenden largos viajes. Incluso hoy en día, en los pequeños pueblos, las abuelas beben perlas molidas mezcladas con agua, porque creen que ello mantendrá blanca su piel. Antiguos registros imperiales contienen recetas de hierbas que ayudan a las asiáticas a tener rostros de piel transparente.

Por desgracia, el deseo de blancura en ocasiones se confunde con el deseo de adoptar las trampas de la estética occidental de la belleza en un país que rechaza los implantes de senos, la reestructuración de la nariz y la cirugía para eliminar arrugas de los ojos.

La modernidad contra la tradición es el gran campo de batalla para la empresa francesa L'Oréal, la cual ha abierto un nuevo laboratorio en Pudong, un suburbio de Shanghai, para desarrollar pigmentos, ceras y aceites. Un grupo de bioquímicos supervisa la efectividad de las cremas para blanquear la piel, los hornos que calientan las mezclas para comprobar su estabilidad y los espejos de doble vista que les permiten observar la forma en que las chinas se aplican las cremas y el maquillaje en el rostro. Las hierbas, las flores y las raíces chinas son sometidas a pruebas y también son investigadas para entender su efecto en la piel y el cabello. La hua jiap, o la flor del espinoso fresno, tiene fama de acabar con el acné. Esta se mezcla con los agentes



blanqueadores tradicionales, como la hoja de ginkgo, el ginseng y la mora silvestre. Didier Saint-Leger, director de L'Oréal en China explica: "No podemos separar la belleza de la cultura".

La venta de sus productos a las multitudes chinas es algo del todo nuevo para L'Oréal y otras compañías de cosméticos. En ese país las ventas al menudeo no son bien administradas, pero el mercado incluye a unos 400 millones de mujeres. L'Oréal tiene que dirigirse a mujeres que se lavan el cabello una vez por semana.

En el caso de las que sólo emplean champú, el siguiente paso será lograr que adquieran acondicionador y, al final de cuentas, tintes, gel y mousse. Sin embargo, Paolo Gasparrini, director de L'Oréal China, dice que es en extremo difícil vender un producto de dos dólares en un lugar donde el ingreso promedio de una familia se ubica entre 37 y 50 dólares al mes.

PREGUNTAS:

¿Qué habilidades necesita una persona para trabajar en L'Oréal en China?

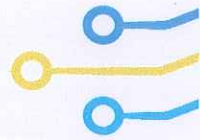
.....
.....
.....

¿Qué habilidades debe poseer el gerente de L'Oréal?

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

¿El origen de una persona cómo podría afectar el desarrollo de habilidades gerenciales?

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



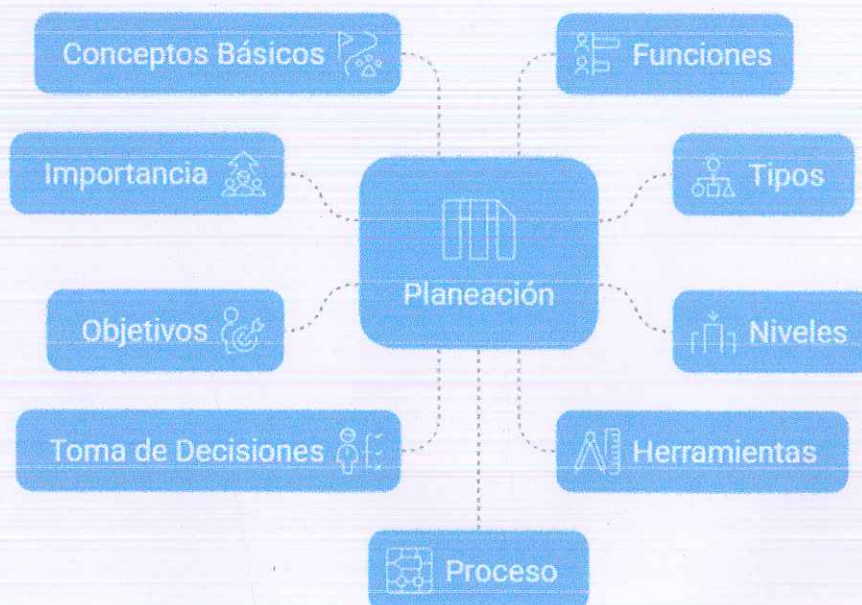
UNIDAD 2: GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN

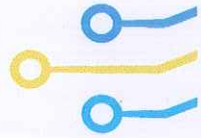
- 2.1 Concepto de planeación
- 2.2 Importancia de la planeación
- 2.3 Tipos de planeación
- 2.4 Niveles de planeación
- 2.5 Objetivos de la planeación
- 2.6 Toma de decisiones
- 2.7 Herramientas para la planeación
- 2.8 Conceptos básicos sobre la planeación estratégica
- 2.9 Funciones de la planeación estratégica
- 2.10 Proceso de la planeación estratégica

Resultado de Aprendizaje

Planifica actividades administrativas que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, mejorando los procesos de la toma de decisiones.

DIAGRAMA DE APRENDIZAJE





SÍNTESIS

La planeación es el proceso en la que se fijan objetivos, metas y se definen las estrategias para alcanzarlas de manera ordenada y eficiente. Su importancia radica en orientar los esfuerzos de la organización, anticipar cambios, reducir la incertidumbre y optimizar recursos.

Existen distintos tipos de planeación (estratégica, táctica y operativa), que se corresponden con los niveles organizacionales (alta dirección, mandos intermedios y operativos). Los objetivos de la planeación buscan establecer fines claros y alcanzables que guíen las acciones hacia la misión y visión institucional.

La toma de decisiones es parte esencial de la planeación, pues implica seleccionar la mejor alternativa entre varias opciones. Para ello se emplean diversas herramientas, como análisis FODA, diagramas de flujo, matrices y proyecciones.

Dentro de este marco, la planeación estratégica se centra en el largo plazo, estableciendo lineamientos para asegurar la competitividad y sostenibilidad. Sus funciones incluyen definir la dirección de la organización, asignar recursos, coordinar acciones y evaluar resultados.

UNIDAD 2: GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN

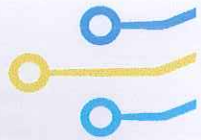
2.1 Concepto de planeación

Según Koontz y Weihrich, la planificación es un proceso que "implica la selección de misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos, y que requiere la toma de decisiones, es decir, optar entre diferentes cursos de acción futuros".

Para Robbins y Coulter, la planificación "consiste en definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlos y elaborar planes integrales para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Así, la planificación se ocupa tanto de los fines como de los medios para lograr resultados en la organización en el futuro."

2.2 Importancia de la planeación

La planeación constituye una de las funciones esenciales de la administración, ya que permite a las organizaciones establecer un rumbo definido, prever escenarios futuros y orientar sus recursos hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos. En este sentido, Koontz y Weihrich (2013) afirman que la planeación es la base sobre la cual se estructuran las demás funciones administrativas, pues sin un plan no es posible coordinar ni controlar de manera efectiva.



Uno de los principales aportes de la planeación es que proporciona dirección y propósito, evitando la improvisación en la toma de decisiones. Según Chiavenato (2017), las empresas que planifican logran alinear sus acciones con la misión y visión organizacional, lo que incrementa su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno competitivo.

Promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

2.3 Tipos de planeación

Características de la Planificación Tradicional



Planificación tradicional

La planificación tradicional se enfoca en el corto plazo y en el cumplimiento de objetivos específicos. Se caracteriza por ser rígida e inflexible, y no suele tomar en cuenta los cambios en el entorno. Los planes tradicionales suelen ser desarrollados por los niveles operativos de la organización. Bernal, C &

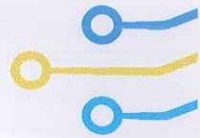
Sierra, H (2008).

Planificación estratégica

La planificación estratégica se enfoca en el largo plazo y en el logro de objetivos generales. Se caracteriza por ser flexible y adaptable, y por tomar en cuenta los cambios en el entorno. Los planes estratégicos suelen ser desarrollados por los niveles directivos de la organización.

Planificación prospectiva

La planificación prospectiva se enfoca en el futuro y en la identificación de oportunidades y amenazas. Se caracteriza por ser creativa e innovadora, y por buscar el desarrollo a largo plazo



de la organización. Los planes prospectivos suelen ser desarrollados por equipos multidisciplinarios que incluyen expertos en diferentes áreas.

2.4 Niveles de planeación

1. Planeación corporativa o institucional

Este tipo de planeación se realiza para la organización en su conjunto, es decir, para la empresa o compañía como un todo.

Su objetivo es establecer los objetivos generales de la organización a largo plazo (más de cuatro o cinco años).

Los planes corporativos o institucionales suelen ser desarrollados por los altos directivos de la organización.

2. Planeación funcional

La planeación funcional se realiza para cada una de las áreas o departamentos de la organización.

Su objetivo es definir el aporte de cada área o dependencia a la planeación corporativa.

Esta planeación se fundamenta en el mediano plazo (entre uno y tres años).

Los planes funcionales suelen ser desarrollados por los jefes de cada área o departamento.

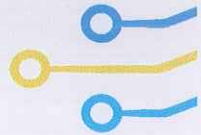
3. Planeación operativa

La planeación operativa se realiza para las divisiones y los cargos operativos de la organización.

Su objetivo es definir las acciones específicas para alcanzar los objetivos de los planes corporativos y funcionales.

Esta planeación se realiza a corto plazo (menos de un año).

Los planes operativos suelen ser desarrollados por los supervisores y jefes de las unidades operativas.



2.5 Objetivos de la planeación

Establecer objetivos claros y concisos: Esto hace que sea más fácil para todos en la organización comprender lo que la organización está tratando de lograr.

Identificar los recursos que necesitan para lograr sus objetivos: la planificación ayuda a las organizaciones a identificar los recursos que necesitan para lograr sus objetivos. Esto incluye recursos tanto financieros como humanos.

Desarrollar estrategias para lograr sus objetivos: La planificación ayuda a las organizaciones a desarrollar estrategias para lograr sus objetivos. Estas estrategias deben basarse en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

Tomar decisiones más informadas: la planificación ayuda a las organizaciones a tomar decisiones más informadas. Esto se debe a que la planificación requiere que las organizaciones recopilen y analicen información sobre su entorno interno y externo.

Anticipar cambios en el entorno: La planificación ayuda a las organizaciones a anticipar cambios en el entorno. Esto permite a las organizaciones adaptar sus planes y estrategias según sea necesario.

Adaptarse a los cambios del entorno: La planificación ayuda a que las organizaciones sean más flexibles y resilientes.

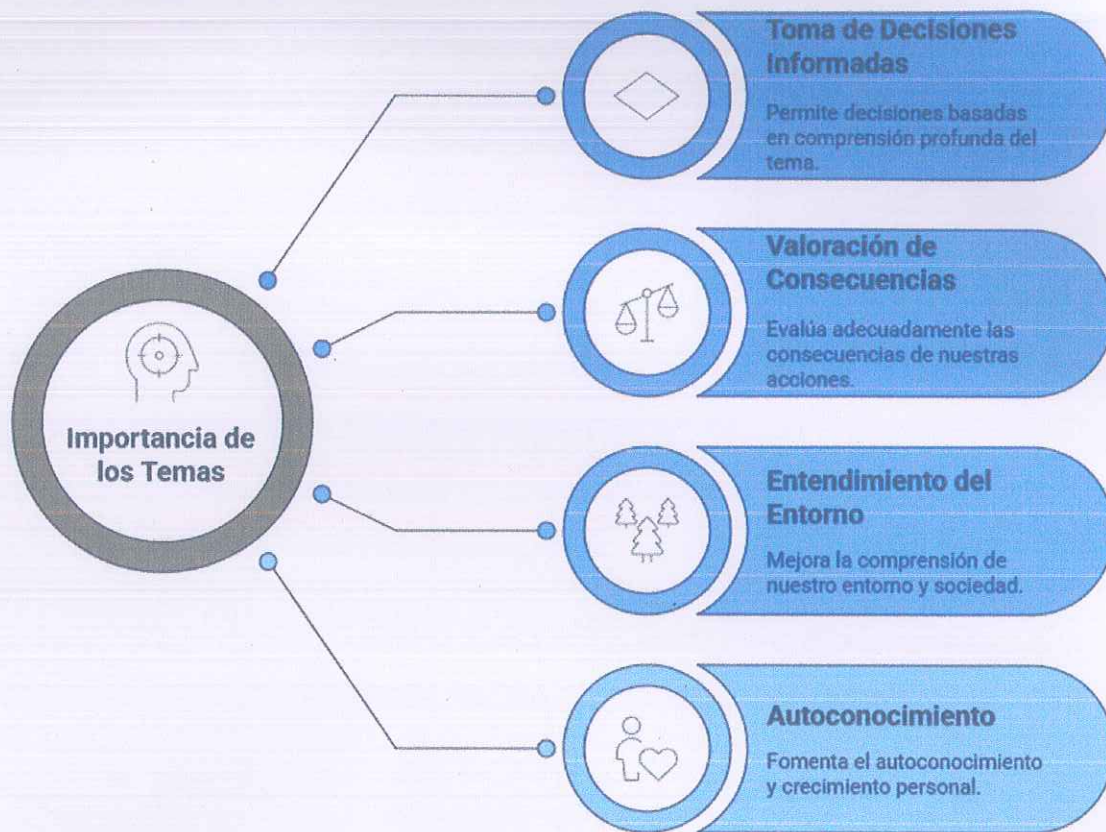
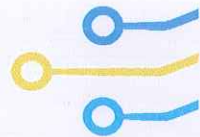
Mejorar su eficiencia y eficacia: La planificación ayuda a las organizaciones a mejorar su eficiencia y eficacia.

Incrementar su competitividad: La planificación ayuda a las organizaciones a identificar y explotar oportunidades en el mercado.

2.6 Toma de decisiones

Toma de decisiones: La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo. (Much, 2014)

Toma de decisiones organizacionales: Proceso de responder a un problema buscando y eligiendo una solución o ruta de acción que creará valor a las partes interesadas de la organización. (Jones, 2008)



Importancia de la Toma de decisiones

- La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, etc.
- De la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Etapas de la toma de decisiones:

1.- Definición y análisis del problema:

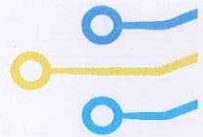
Se debe basar en información fidedigna (informes, proyecciones, estadísticas), definir parámetros, aplicar técnicas. Algunas técnicas para identificar y definir el problema correctamente son: tormenta de ideas, *Delphos*, las herramientas de Ishikawa, etc.

2.-Determinación y selección de alternativas:

Cuando se han identificado varias alternativas se elige la óptima de acuerdo con el costo-beneficio.

3.- Implantación:

Implantar la alternativa óptima elegida y efectuar un seguimiento de los resultados, para lo cual se elabora un programa de acción.



2.7 Herramientas para la planeación

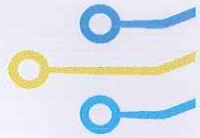
1.- Métodos y técnicas para el reconocimiento del entorno:

- **Inteligencia de la competencia y de mercados:** se utiliza para realizar análisis de la competencia y de los mercados en los que actúan las organizaciones.
- **Análisis del entorno:** se utiliza para realizar análisis del entorno en sus diferentes ámbitos de lo local, regional y mundial, en las dimensiones del ambiente general, industrial o sectorial y competitivo, con el propósito de identificar las oportunidades y las amenazas de dicho entorno para la actividad de las organizaciones.
- **Prospectivas:** sirve para identificar diferentes escenarios futuros en los que posiblemente actuarán las organizaciones y de ese modo definir las estrategias más adecuadas para responder a los respectivos escenarios, así como para definir los planes de contingencia.
- **Métodos de pronósticos:** son herramientas cuyo propósito es obtener conocimiento probable sobre eventos futuros relacionados con las actividades del entorno externo o interno de las organizaciones. Ejemplo: Una tienda utiliza el promedio de ventas de los últimos tres meses para estimar las ventas del próximo mes.

2.- **Benchmarking:** tiene como finalidad permitirles a las organizaciones compararse con entidades consideradas líderes o competitivas, o compararse con sus propias áreas identificadas exitosas.

3.- **Elaboración de presupuestos:** es una herramienta que permite a las organizaciones definir en el presente los requerimientos para un horizonte de tiempo determinado en el futuro y los resultados que se esperan de ello.

4.- **Programación (Gantt, PERT/CPM, Project, etc):** es una herramienta de tipo cuantitativo que tiene como propósito permitir a las organizaciones programar sus actividades mediante la organización de los recursos disponibles.



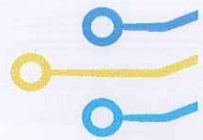
2.8 Conceptos básicos sobre la planeación estratégica

Para Martínez Villegas, la planeación estratégica es la forma como una organización define su razón de ser, se proyecta al futuro mediante el análisis sistemático de su entorno y formula sus objetivos de mediano y largo plazo, determina la manera de alcanzar los respectivos objetivos, define sus productos (bienes o servicios) para satisfacer su mercado objetivo y superar la competencia, y asigna los recursos para tal efecto.

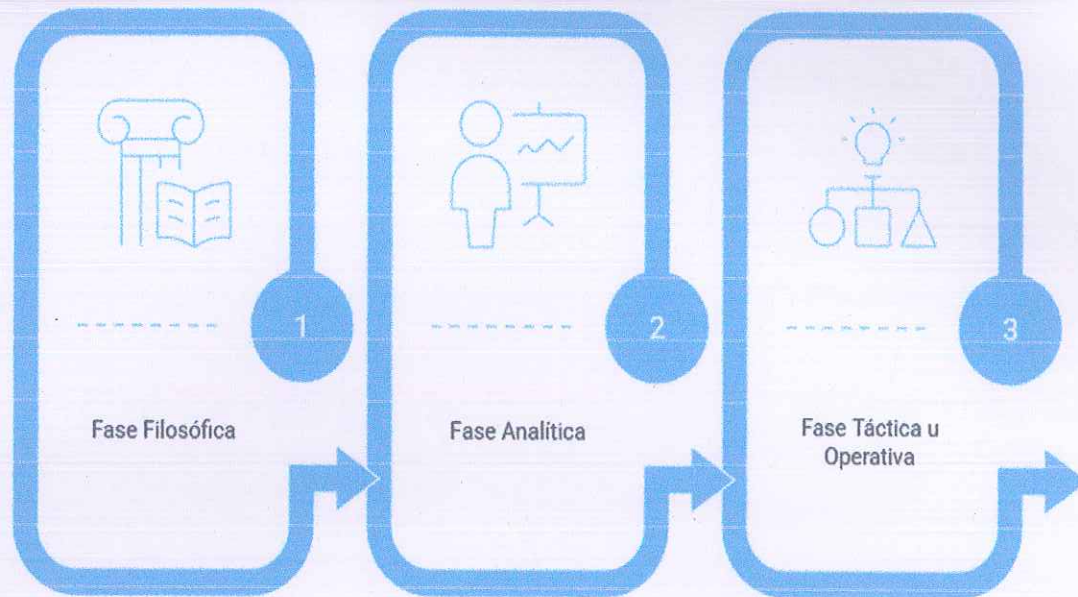
Para Goodstein, Nolan y Pfeiffer, la planeación estratégica es el proceso de proyectar las organizaciones al futuro mediante una definición de su misión (propósito o razón de ser) y su visión (gran propósito), establecer sus objetivos de mediano y largo plazo, y definir las estrategias para su logro de manera diferenciada de la competencia a partir de un análisis adecuado del entorno antes de emprender cualquier acción.

2.9 Funciones de la planeación estratégica

- Facilitar la permanencia de las organizaciones en el desarrollo de sus actividades.
- Estimular el pensamiento y la actitud estratégica tanto de directivos como de cada una de las personas que conforman las organizaciones, para idear e implementar las mejores y diferentes formas de lograr los objetivos de estas.
- Garantizar una mayor optimización de los recursos internos de las organizaciones y un mejor aprovechamiento de las condiciones del entorno para el buen desempeño de estas.
- Lograr una mejor competitividad de las organizaciones mediante el conocimiento de su entorno y de sus propios recursos y capacidades.
- Definir la direccionalidad del futuro de las organizaciones
- Realizar un análisis permanente del entorno
- Responder de forma adecuada a los cambios del entorno
- Precisar objetivos a largo plazo



2.10 Proceso de la planeación estratégica

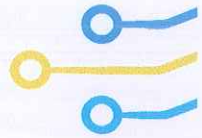


Dimensiones o fases del proceso de la planeación estratégica:

Fase filosófica: comprende la definición o ajuste de la misión, la visión, los valores y las políticas institucionales o corporativas.

Fase analítica: conformada por la definición de objetivos corporativos u organizacionales, el análisis del entorno externo e interno de la propia organización en sus situaciones presentes y prospectivas, y la determinación de estrategias para la consecución de los respectivos objetivos.

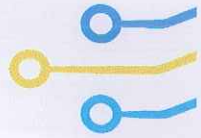
Fase táctica u operativa: comprende la definición del plan de acción (actividades y responsables) y la asignación del presupuesto de inversión para la implementación del respectivo plan estratégico.



2.11 ACTIVIDADES DE LA UNIDAD

TALLER

- ¿Cuáles son los beneficios de la planificación tanto a nivel individual como organizacional?
- ¿Cómo influye la claridad de metas y objetivos en la efectividad de un plan?



- ¿Qué diferencias y similitudes encuentran entre las definiciones de planificación proporcionadas por diferentes autores?
- ¿Qué papel juega el liderazgo en el proceso de planificación y en la consecución de los objetivos establecidos?
- ¿Cómo pueden las organizaciones evaluar la efectividad de sus planes y realizar ajustes según sea necesario?
- ¿Qué estrategias pueden implementarse para motivar a los empleados a participar activamente en la implementación de un plan?

TALLER

- ¿Qué beneficios y limitaciones identifica en la planificación tradicional en comparación con la estratégica y la prospectiva?
- ¿Cómo cree que la flexibilidad y adaptabilidad de la planificación estratégica pueden influir en la capacidad de una organización para enfrentar los cambios en su entorno?
- ¿Qué papel juega la creatividad e innovación en la planificación prospectiva y cómo puede impactar en la capacidad de una organización para identificar oportunidades y amenazas futuras?
- ¿Qué diferencias encuentras entre los objetivos de los planes tradicionales, estratégicos y prospectivos?
- ¿Cuál crees que es la importancia de la colaboración interdisciplinaria en el desarrollo de planes prospectivos y cómo puede fortalecer la visión de futuro de una organización?

TALLER

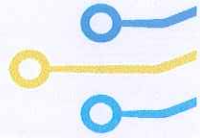
- Realiza en grupo la dinámica "El Semáforo de Prioridades"
- ¿Cómo pueden las organizaciones asegurarse de que sus objetivos estén claramente definidos y comprendidos por todos los miembros del equipo?
- ¿Cuáles son algunas formas en que las organizaciones pueden anticipar y adaptarse a los cambios en su entorno empresarial?
- ¿Qué características deberían tener los objetivos para ser considerados SMART?
- ¿Cómo pueden las organizaciones mejorar su eficiencia, eficacia y competitividad a través de un proceso de planificación bien estructurado y ejecutado?

CASO PARA ANÁLISIS

Animar el aprendizaje en Baxter International

Baxter International es una empresa global de productos para el cuidado de la salud. En la década de 1990, Baxter, como otras empresas del mismo ramo, disfrutó de tasas de crecimiento anual de más del 20 por ciento. En tan abundante ambiente, los altos directivos se sintieron felices de descentralizar la autoridad de la toma de decisiones a los jefes de las diferentes divisiones y dejar que ellos decidieran cómo asignar los fondos para promover la investigación específica y los proyectos de desarrollo. A los gerentes de cada división también se les premiaba según el desempeño de sus divisiones individuales. Como resultado de estos factores, limitaron sus energías a su división y no adoptaron una visión de la empresa en su conjunto.

Los problemas derivados de ese enfoque en las divisiones para la toma de decisiones resultaron obvios a finales de la década de 1990, cuando el ambiente global del cuidado de la salud se volvió muy competitivo debido a una combinación de factores como los fármacos genéricos



más baratos; la aparición de compradores poderosos, como las HMO, quienes exigían precios más bajos; y el aumento de la competencia por parte de las nuevas empresas de biotecnología. Todos estos factores presionaron a las empresas del cuidado de la salud como Baxter para que encontraran maneras de reducir sus costos y agilizar la velocidad de desarrollo de nuevos productos, pero a Baxter lo resultó difícil.

El problema que enfrentaba el director general de Baxter, Vernon R. Loucks, Jr., era cómo estimular el aprendizaje organizacional y aumentar el deseo y la capacidad de sus gerentes para entender y administrar la organización y su ambiente, de forma tal que pudieran tomar decisiones que aumentaran continuamente el desempeño organizacional. Específicamente, dándose cuenta de que el problema principal de Baxter era que los gerentes de división sólo tomaban decisiones pensando sólo en su propia división, ¿cómo podía hacer para que tuvieran una visión de toda la organización y animarlos a probar nuevas formas de crear valor? Loucks decidió hacer un cambio radical. Para modificar la mentalidad de los gerentes, cambiaría totalmente la manera en que se les premiaba. En lugar de hacerlo según el desempeño de sus divisiones, en el futuro los premiaría de acuerdo con el aumento en el precio de las acciones de toda la empresa. Más aún, a los altos directivos se les pediría comprar siete veces su salario anual en acciones de la empresa y a los gerentes de nivel medio también se les premiaría con opciones de acciones vinculadas al desempeño de la empresa.

El cambio en el sistema de recompensas precipitó un cambio total en el enfoque de los gerentes en la toma de decisiones y el aprendizaje. Empezaron a probar nuevas clases de estrategias y estructuras y comenzaron a tener un enfoque en toda la organización en su toma de decisiones. En sus juntas regulares, los jefes de las divisiones comenzaron a desafiar las decisiones de los otros y las suposiciones sobre las que se tomaban las decisiones.

También empezaron a darse cuenta de que cada uno poseía conocimiento que sería útil a las otras divisiones y ahora

tenían el incentivo (gracias al nuevo sistema de recompensas) de cooperar con otras divisiones para capitalizar ese conocimiento.

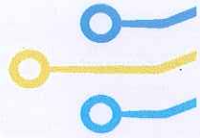
En cada división, y entre ellas, los empleados comenzaron a participar más en equipos para analizar estas nuevas

ideas y desarrollar nuevos proyectos interdivisionales. Como resultado, ahora cuando cualquier director hace una propuesta para invertir recursos en un proyecto específico, los gerentes de todos los niveles se involucran en un animado debate y lo someten a evaluaciones rigurosas, puesto que ven que su propio “dinero” está en juego.

Los nuevos “puntos de vista de los sistemas” y la mentalidad de los nuevos gerentes de Baxter, que les permiten considerar a la empresa en su totalidad y no sólo a sus divisiones individuales, han dado como resultado enormes sinergias que benefician a Baxter, ya que las divisiones aprenden a compartir sus habilidades y recursos. El precio accionario de la empresa ha aumentado, recompensando a los gerentes por su nuevo enfoque y reforzando sus deseos de promover y desarrollar más el nuevo enfoque de aprendizaje.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Qué problemas estaba experimentando Baxter International?
2. ¿Cómo trató la empresa de resolver estos problemas?
3. ¿Cómo podría haber hecho utilizado la tecnología de información y la administración del conocimiento?
4. Identifique tres problemas de decisiones y recomiende decisiones programadas o no programadas.



ACTIVIDAD PRÁCTICA:

Realiza un análisis FODA (SWOT) para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

UNIDAD 3: ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

- 3.1. Concepto de organización y estructura organizacional
- 3.2. La estructura organizacional y el entorno
- 3.3. Factores que afectan a la estructura organizacional
- 3.4. Diseño de la estructura organizacional.

Resultado de Aprendizaje

Establece los elementos básicos de la administración tomando cuenta las relaciones que existen entre producción, costo, productividad, eficiencia, utilidad y rentabilidad para un adecuado tratamiento en las diferentes organizaciones.

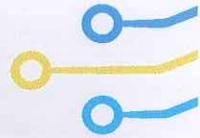
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

Estructura Organizacional



SÍNTESIS

El análisis organizacional constituye el primer paso en este proceso, permitiendo evaluar la situación actual de la organización mediante distintos tipos de análisis (estructural, funcional y



cultural). Este diagnóstico proporciona resultados clave que identifican fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Con base en este análisis, el diseño organizacional establece una estructura alineada con los objetivos estratégicos. Este proceso se desarrolla en etapas que incluyen la definición de objetivos, la identificación de recursos y la configuración de procesos.

La implantación del diseño organizacional requiere un plan detallado que contemple estrategias, cronogramas, asignación de responsabilidades y recursos. Para asegurar su éxito, es fundamental cumplir con ciertos requisitos, como la capacitación del personal y la adecuación tecnológica. El proceso de implementación se lleva a cabo en etapas específicas que aseguran la integración progresiva del nuevo diseño, minimizando resistencias y optimizando el desempeño organizacional.

En conjunto, estos procesos garantizan una estructura organizacional sólida y adaptable, que responde eficientemente a los desafíos internos y externos de la organización.

UNIDAD 3: ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

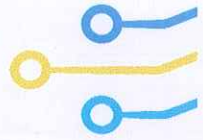
3.1 Concepto de organización y estructura organizacional

Koontz y O'Donnell definen la organización como la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de estas actividades para alcanzar objetivos, la asignación de actividades a los administradores, y la provisión de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

En la planeación se define qué pretende lograr en un período de tiempo la organización o compañía, mientras que en el proceso de organización se define la forma como se estructuran las actividades y se dan las relaciones de autoridad y responsabilidad, así como la asignación de recursos para lograr lo planeado.

Estructura organizacional

Mintzberg define la estructura organizacional como la suma total de las formas en que una organización divide su trabajo en tareas distintas y luego logra la coordinación entre ellas.



Weber define la estructura organizacional en términos de una jerarquía claramente definida, reglas y procedimientos formales, y roles claramente establecidos para garantizar la eficiencia y la previsibilidad.

La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. (Chiavenato, 2001)

De acuerdo con Daft, existen tres componentes clave en la definición de las estructuras organizacionales.

- La estructura de la organización designa las relaciones formales de mando, niveles jerárquicos y el tramo de control de los directivos y sus colaboradores
- La estructura de la organización identifica el agrupamiento de las personas en departamentos y de estos en la organización total.
- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación es decir la coordinación efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos en que se agrupan sus actividades.

3.2 Estructura organizacional y el entorno

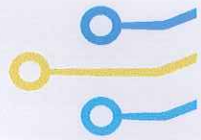
La relación entre la estructura organizacional y el entorno es fundamental para entender cómo las organizaciones deben adaptarse para sobrevivir y prosperar.

El entorno en el que opera una organización puede influir en su estructura de varias maneras. Para responder de forma competitiva a los cambios del entorno ampliamente globalizado cada vez más las organizaciones evalúan y modifican sus estructuras. Estos ajustes son facilitados gracias al gran avance y uso de las TIC.

Adaptación de la Estructura Organizacional al Entorno

1.- Flexibilidad y Adaptabilidad

- En entornos dinámicos y cambiantes, las organizaciones deben ser flexibles y capaces de adaptarse rápidamente.



- Estructuras más planas, descentralización de la toma de decisiones, y una mayor capacidad para reconfigurar recursos y procesos.

2.- Innovación y Cambio

- Las organizaciones en entornos tecnológicos avanzados o altamente competitivos necesitan fomentar la innovación.
- Las estructuras menos formales y más colaborativas pueden apoyar la creatividad y el desarrollo de nuevas ideas.

3.- Control y Eficiencia

- En entornos estables y predecibles, una estructura más rígida y burocrática puede ser eficiente.
- La formalización de procedimientos y la centralización del control pueden ayudar a mantener la consistencia y la calidad.

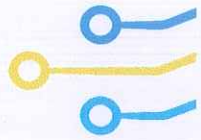
4.- Redes y Alianzas

- En entornos globales y conectados, las organizaciones pueden beneficiarse de formar alianzas estratégicas y redes. Las estructuras en red permiten a las organizaciones colaborar y compartir recursos, lo que puede ser crucial para competir en mercados globales.

3.3 Factores que afectan a la estructura organizacional

Existe diversidad de factores internos y externos que afectan de forma directa su estructura, algunos de esos factores son los siguientes:

- Las estrategias definidas para el logro de los objetivos corporativos
- El tamaño de la organización
- La disponibilidad y el uso de tecnología por parte de la organización
- Los cambios en el entorno
- Los mercados en el entorno
- El grado de calificación de las personas que laboran en la organización



Estrategias definidas para el logro de los objetivos corporativos

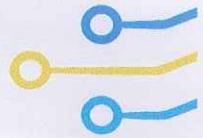
- **Estrategia de Crecimiento:** pueden optar por estructuras divisionales o matriciales para manejar nuevas líneas de productos o geografías.
- **Estrategia de Estabilidad:** pueden preferir estructuras más burocráticas y centralizadas, con claras líneas de autoridad y control para asegurar consistencia y eficiencia.
- **Estrategia de Innovación:** centradas en la innovación pueden adoptar estructuras más planas y flexibles, fomentando la creatividad y la colaboración entre equipos multifuncionales.
- **Estrategia de Reducción de Costos:** pueden llevar a estructuras más centralizadas para minimizar redundancias y optimizar recursos.

Tamaño de la Organización

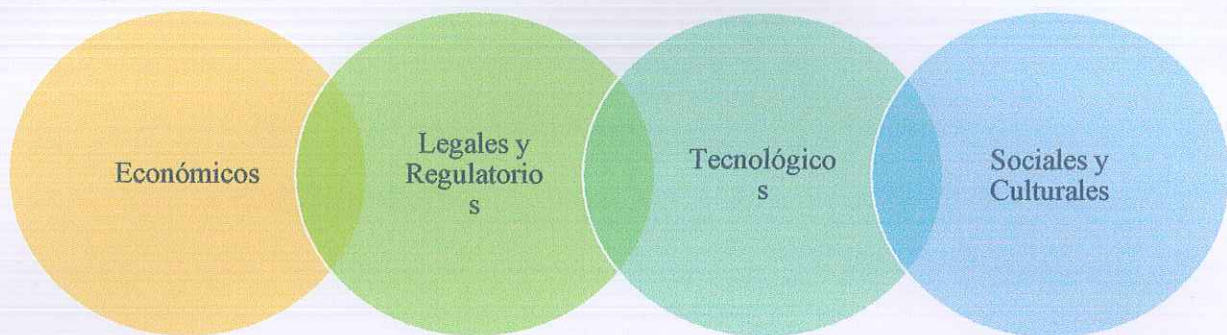
- **Pequeñas Empresas:** Suelen tener estructuras más simples y planas, con menos niveles jerárquicos y roles más amplios para cada empleado, facilitando la flexibilidad y la comunicación directa.
- **Grandes Empresas:** Necesitan estructuras más complejas con divisiones, departamentos y una clara jerarquía para gestionar la diversidad de operaciones y la mayor cantidad de empleados.

Disponibilidad y uso de tecnología

- **Automatización:** puede llevar a una reducción en el número de empleados necesarios para tareas repetitivas y aumentar la necesidad de personal especializado en tecnología.
- **Comunicación y Colaboración:** Herramientas tecnológicas como plataformas de colaboración y comunicación pueden favorecer estructuras descentralizadas, permitiendo la colaboración entre equipos dispersos geográficamente.
- **Digitalización:** La digitalización de procesos puede llevar a una reestructuración de los departamentos, con una mayor integración de sistemas de información y tecnologías avanzadas que facilitan la toma de decisiones y la eficiencia operativa.



Cambios en el entorno



Mercados en el Entorno

Globalización: La expansión a mercados internacionales obliga adaptarse a diversas regulaciones y culturas.

Competencia: las empresas pueden necesitar estructuras ágiles y flexibles para responder rápidamente a las acciones de los competidores y cambios en el mercado.

Segmentación del Mercado: La necesidad de atender a diferentes segmentos de mercado puede llevar a la creación de unidades de negocio específicas, cada una con su propia estructura.

Demanda del Mercado: Las fluctuaciones en la demanda pueden requerir ajustes en la estructura organizacional.

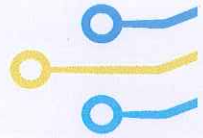
Grado de calificación de las personas

Nivel de Competencia: Un alto grado de calificación y competencia entre los empleados permite estructuras más planas y descentralizadas

Especialización: Empresas con empleados altamente especializados agrupan a los especialistas en áreas específicas para maximizar la eficiencia y la calidad del trabajo.

Desarrollo de Talento: La inversión en capacitación y desarrollo profesional puede fomentar una cultura organizacional dinámica, con estructuras flexibles que permitan el crecimiento y la movilidad interna.

Retención de Talento: Las organizaciones que valoran y retienen a sus empleados calificados tienden a tener estructuras que fomentan un ambiente de trabajo positivo y motivador, incluyendo políticas de trabajo flexible y oportunidades de desarrollo profesional.



3.4 Diseño de la Estructura organizacional

El diseño de la estructura organizacional es un proceso importante dentro de la administración, porque establece cómo se organizan y coordinan las actividades de una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. (Chiavenato, 2009)

El propósito del diseño o rediseño organizacional, es contar con una estructura organizacional que permita el logro de los objetivos institucionales y operativos en forma eficaz y eficiente.

El diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización. (Robbins&Coulter, 2010)

- **ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO**

Especialización del trabajo, la cual consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas.

- **DEPARTAMENTALIZACIÓN**

Es la forma en que se agrupan los puestos.

- **CADENA DE MANDO**

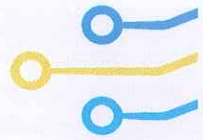
Es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién.

- **TRAMO DE CONTROL**

Cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz.

- **CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN**

La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Descentralización otorgamiento de facultades de decisión a los empleados



- **FORMALIZACIÓN**

La formalización se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

Etapas a seguir para el Diseño Organizacional.

1° Identificación de los usuarios de la entidad: Consiste en determinar con claridad el segmento de usuarios y sus necesidades que tiene que atender una entidad en el marco de su Misión institucional.

Estos son:

Usuarios internos, constituidos por todos los funcionarios de las unidades organizacionales de la entidad.

Usuarios externos, constituidos por otras entidades públicas y/o privadas y público en general.

2° Identificación de los servicios y/o bienes: Se debe elaborar un detalle de los servicios y/o bienes que ofrece la entidad, para priorizarlos según criterios institucionales y de acuerdo a su Plan Estratégico. Esta información servirá para ajustar los servicios y/o bienes ofrecidos de manera de cumplir con los requerimientos identificados en cada segmento de atención a los usuarios internos y externos.

3° Diseño o rediseño de los procesos, resultados e indicadores: En esta etapa se debe proceder al diseño o rediseño de los procesos y procedimientos necesarios para generar servicios y/o bienes que van a satisfacer las necesidades de servicio de los usuarios internos y externos.

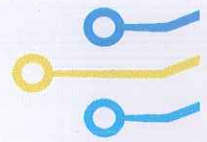
En esta etapa también conocida como Reingeniería de Procesos se pretende eliminar las operaciones y las tareas ineficientes y sin valor agregado, buscando simplificar y optimizar aquellas que sí agregan valor y están dirigidas a satisfacer al usuario.

4° Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales:

- Se identifica y conforma las unidades organizacionales en función a las operaciones que componen los diferentes procesos, usuarios y sus necesidades y de los servicios que ofrece una entidad.
- Posteriormente, se conforma áreas agrupando unidades organizacionales, de la misma o similar especialización con ámbitos de competencia claramente definidos.

5° Definición de los canales y medios de comunicación:

- Se establecen de acuerdo al tipo de información que se maneja, en base a los siguientes criterios:
- A través de las relaciones de autoridad de línea y funcional
- Se determina la periodicidad y el medio oral o escrito; si es escrito, se señala claramente el contenido y la forma (narrativa, estadística o gráfica) de la información a transmitir.



6° Determinación de las instancias de coordinación interna:

- Las instancias de coordinación se crean para el tratamiento de asuntos entre áreas y/o unidades organizacionales conformando Concejos y/o Comités.

7° Definición de instancias de relacionamiento interinstitucional:

- Todas las entidades tienen relaciones con otras en el ámbito de sus competencias, dependiendo de la naturaleza de sus funciones.

8° Formalización del diseño organizacional: se puede formalizar el diseño de la estructura organizacional de una entidad en un Manual de Organización y Funciones, y un Manual de Procesos.

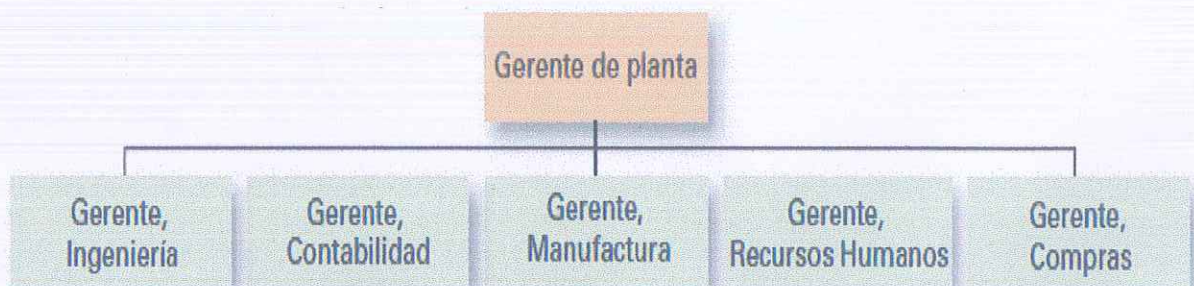
DEPARTAMENTALIZACIÓN

(...)criterio por el cual, por un lado, se agrupan las tareas o los puestos en departamentos en virtud de su homogeneidad e identificación, y por otro, se definen las relaciones de autoridad.

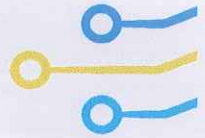
TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

- **Departamentalización por funciones de la empresa**

Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (producción, ventas y finanzas).



- + Eficiencia a partir de agrupar especialidades similares y personas con habilidades, conocimientos y orientaciones comunes
- + Coordinación dentro del área funcional
- + Alta especialización
- Mala comunicación entre áreas funcionales
- Visión limitada de los objetivos organizacionales



- **Departamentalización por territorio o geográfica**

La agrupación de las actividades por área o territorio, es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias.



- + Mayor eficiencia y eficacia en el manejo de problemas específicos regionales
- + Satisface de mejor manera las necesidades de mercados geográficos únicos
- Duplicación de funciones
- Sensación de aislamiento de otras áreas organizacionales

- **Departamentalización por grupo de clientes**

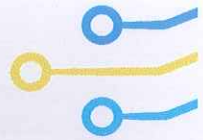
Agrupación de las actividades de una empresa para que reflejen un interés primario en los clientes.



- + Las necesidades y problemas de los clientes pueden ser solucionados por especialistas
- Duplicación de funciones
- Visión limitada de los objetivos organizacionales

- **Departamentalización por producto**

Agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o líneas de productos, sobre todo en grandes empresas con líneas de producción múltiples.



3) Redefinir canales y medios de comunicación interna, de modo que se contribuyan a mejorar la comunicación interna a partir del diseño rediseño de canales y medios adecuados.

4) Redefinir instancias de coordinación interna y de relacionamiento interinstitucional, evaluando su grado de contribución al logro de los objetivos institucionales.

5) Rediseñar procesos, de manera que éstos sean más ágiles, oportunos y que incorporen tiempos e indicadores.

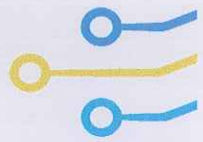
Implantación del Diseño Organizacional

- Es el proceso mediante el cual se implanta la estructura organizacional, acorde al Plan Estratégico Institucional y Programa de Operaciones Anual de una entidad.
- Se tiene que implantar la estructura organizacional en la entidad sobre la base de los resultados del diseño organizacional.

Plan de implantación

Una vez aprobado el diseño organizacional y formalizado a través de la aprobación de un Manual, se procede a la elaboración de un plan de implantación, el mismo que debe contener los siguientes puntos:

1º Objetivos: Que permitan reconocer los resultados a alcanzar en términos de tiempo y costo.



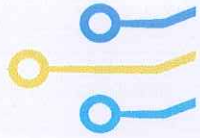
2º Estrategias de implantación:

Se refiere a definir el camino y método específico para lograr la implantación de la estructura organizacional. Para ello, se puede utilizar las siguientes estrategias:

- **Instantáneo:** Se utiliza cuando los cambios no involucran un gran número de unidades organizacionales o que por su sencillez y condiciones favorables para su implantación no se precisan de grandes esfuerzos.
- **Piloto:** Consiste en realizar un ensayo del diseño propuesto solo en una parte de la organización con la finalidad de medir su eficacia. Permitiendo introducir los cambios en una escala reducida y realizar cuantas pruebas sean necesarias para averiguar la validez y efectividad de la estructura organizacional propuesta antes de implantarla de manera global.
- **En paralelo:** Se usa cuando los cambios propuestos se introducen y operan simultáneamente sin modificar la estructura organizacional vigente. Esto permite introducir los ajustes sin crear problemas de resistencia al cambio.
- **Por aproximaciones sucesivas:** Consiste en seleccionar partes del diseño propuesto e implantarlas sin ocasionar grandes alteraciones en la estructura organizacional vigente y en el desempeño de los funcionarios. Solo se avanza al siguiente paso cuando se consolida el anterior. Su aplicación es recomendada para cambios de gran magnitud.
- **Mixto:** Es la combinación de los anteriores métodos de implantación descritos.

3º Cronograma de actividades:

Se tiene que diseñar un cronograma de actividades que muestre en forma lógica y ordenada el proceso de implantación de la estructura organizacional, estableciendo los tiempos de inicio y terminación de cada actividad, los responsables y la interrelación con otras actividades.



4° Recursos humanos, materiales y financieros:

Una vez que el cronograma de implantación ha sido elaborado y aprobado, el siguiente paso consiste en definir los recursos humanos, materiales y financieros que se estiman necesarios para implantar el plan.

5° Responsables de la implantación:

Es necesario determinar quién o quiénes son los responsables del diseño del plan, de la ejecución de la implantación, del seguimiento y de la evaluación de los resultados.

6° Programas de orientación y difusión:

Se tiene que diseñar programas de difusión y orientación consistentes en manuales, guías o instructivos, a fin de internalizar y socializar en los funcionarios los cambios que se van a introducir en la estructura organizacional de la entidad.

3.5 ACTIVIDADES DE LA UNIDAD

TALLER

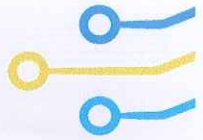
- ¿Qué es una estructura organizacional?
- Describa dos características más representativas de la estructura simple. ¿Explique por qué?
- ¿Cuáles son las características de la estructura de burocracia?
- ¿Qué principio es la que no se cumple dentro de la estructura Matricial? ¿Por qué?
- ¿En qué tipo de organizaciones se aplica la estructura matricial?

TALLER

- ¿Qué es un organigrama y cuál es su propósito principal en una organización
- ¿Cuáles son las diferencias clave entre los organigramas estructurales y funcionales?
- ¿Qué ventajas ofrece un organigrama general en comparación con un organigrama departamental?
- Comparando organigramas estructurales y funcionales, ¿cuál consideras más efectivo para una empresa en crecimiento y por qué?

TALLER

- ¿Cómo influye la estrategia de crecimiento en la estructura organizacional de una empresa?
- ¿Cómo puede la automatización influir en la reducción de empleados y en la necesidad de personal especializado?
- ¿Qué ventajas ofrece agrupar a empleados altamente especializados en áreas específicas dentro de la organización?



- ¿De qué manera la inversión en capacitación y desarrollo profesional puede influir en una cultura organizacional dinámica?

CASO PRÁCTICO: EN W. L. GORE & ASSOCIATES NO HAY JEFES

Es probable que haya comprado alguna prenda de vestir elaborada con Gore-Tex, el producto estrella de W. L. Gore & Associates, tela que impide el paso de viento y agua pero “respira” mucho, gracias a la tecnología patentada de Gore. Lo que tal vez no sepa es que la compañía ofrece varios productos más, desde prótesis para el corazón y vasos sanguíneos sintéticos hasta filtros contra la contaminación del aire y celdas de combustible. En realidad, W. L. Gore & Associates fabrica más de 1,000 productos. Aunque sus datos financieros no son de acceso público, un vocero de la empresa afirmó que Gore había tenido un crecimiento de dos dígitos en sus ingresos de los últimos 3 años. Con este tipo de rendimiento y una línea de productos tan extensa se esperaría que Gore estuviera estructurada como las empresas grandes del tipo de General Electric, Microsoft o 3M, pero no lo está y nunca lo ha estado.

Wilbert L. Gore fundó W. L. Gore & Associates en 1958.

Creía que demasiada jerarquía y burocracia impedirían la creatividad y adaptabilidad, punto de vista que se formó durante su carrera de 17 años como ingeniero de DuPont.

Alguna vez dijo que la “comunicación en realidad ocurre en la cabina del auto”, lo que quería decir que son los foros informales los que permiten a los empleados compartir sus ideas abiertamente, sin miedo a las críticas de la dirección.

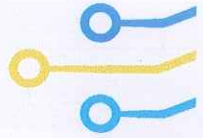
Por tanto, Gore decidió eliminar la jerarquía que existe en la mayor parte de organizaciones. En vez de ello, ordenó a todos que se comunicaran en forma abierta, con poco cuidado de las diferencias de estatus. En realidad Gore eliminó éstas.

En W. L. Gore no hay títulos para el cargo de los empleados, y cada uno trabaja en proyectos de manera colaboradora y tiene la libertad de desarrollar nuevas ideas, y aquellas que los miembros del equipo juzgan benéficas son desarrolladas enseguida.

Además de la falta de burocracia, Gore también mantiene en sus instalaciones un pequeño grupo de empleados que promueven el intercambio de información y estimulan el trabajo en equipo. Por ejemplo, limitó el personal de las plantas de manufactura a 200 empleados, que es menos de lo que tienen las empresas manufactureras comunes. Gore cree que el número era suficientemente bajo como para que los empleados se conocieran, lo que les permitiría hablar con libertad sobre su conocimiento y nuevas ideas. El resultado de esa estructura corporativa ha sido un crecimiento tremendo en las utilidades. Gore también ha sido un líder de la industria en cuanto a innovación.

Toma cierto tiempo adaptarse a la estructura única de Gore, en particular a los nuevos empleados. Diane Davidson recuerda que al principio le resultaba confusa la falta de una jerarquía formal. Como ejecutiva de ventas de la industria de la ropa, Davidson fue contratada por Gore para promover sus telas entre diseñadores tales como Prada y Hugo Boss.

Davidson dice, “Yo venía de un negocio muy tradicional dominado por hombres: el del calzado masculino. Cuando llegué a Gore no sabía quién hacía qué. Me preguntaba cómo podía hacerse algo ahí. Me estaba volviendo loca”. En vez de un supervisor formal, a Davidson le fue asignado un “desarrollador de arranque”. Al contrario del supervisor tradicional, en Gore el desarrollador ayuda a los nuevos empleados a conocer la empresa: lo que consiste sobre todo en conocer al equipo propio.

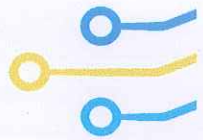


“¿Quién es mi jefe?” Preguntaba repetidamente a su desarrollador, y éste le replicaba, “Deja de usar la palabra con J”.

A la larga, Davidson se habituó a la estructura de Gore. “Tu equipo es tu jefe, porque tú no quieres abandonarlo. Todos son tu jefe y nadie es tu jefe”, explica. En Gore no sólo no hay supervisores formales, sino que es notorio que no hay descripciones de puestos. En la creación de un nuevo producto, los empleados de Gore realizan tareas múltiples. Por ejemplo, Davidson está involucrada en marketing, ventas y desarrollo: papeles que generalmente en otras organizaciones están separados. Como dice John Morgan, empleado de Gore por más de 20 años, “Te unes a un equipo y pareces idiota. Te lleva 18 meses construir tu credibilidad. Antes de eso es en realidad frustrante. En retrospectiva tiene sentido. Como desarrollador digo a los nuevos empleados, ‘tu trabajo durante los primeros 6 meses es conocer a tu equipo’, pero tienen problemas para creerlo: y no contribuir cuando otras personas sí lo hacen”.

Preguntas:

1. ¿Cómo caracterizaría la estructura organizacional de Gore con los términos empleados en este capítulo? Por ejemplo, ¿es abierta o cerrada?
2. Considere las diferencias individuales tales como la personalidad, ¿qué tipos de empleados responderían de manera más y menos favorable a la ausencia de jerarquía en Gore?
3. ¿Cuáles son algunas ventajas y desventajas de la estructura de Gore desde la perspectiva de una compañía? ¿Y desde la perspectiva de un empleado?
4. ¿Cómo afecta el diseño organizacional de Gore su relación con compañías externas que tienen una naturaleza más jerárquica?



UNIDAD 4: LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES

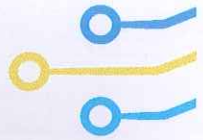
- 4.1. Comunicación humana en las organizaciones
- 4.2. Concepto de comunicación humana, importancia y elementos
- 4.3. Axiomas sobre la comunicación humana
- Toda comunicación verbal o digital implica también comunicación no verbal o analógica
- 4.4 La comunicación humana y la percepción
- 4.5 La comunicación humana y los sistemas representacionales
- 4.6 Rasgos del lenguaje que afectan en la comunicación
- 4.7 La comunicación asertiva
- 4.8 Trabajo en equipo
- 4.9 Concepto de trabajo en equipo
- 4.10 Diferencia entre grupos y equipos
- 4.11 Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo
- 4.12 Habilidades para el trabajo en equipo
- 4.13 Clasificación de los equipos
- 4.14 Características de los equipos eficaces

Resultado de Aprendizaje

Propone estrategias de comunicación y trabajo en equipo para la mejora continua de los sistemas organizacionales.

DIAGRAMA DE APRENDIZAJE





SÍNTESIS

La comunicación humana es un proceso primordial que permite transmitir ideas, emociones y conocimientos entre personas, mediante mensajes que incluyen elementos como emisor, receptor, canal, código y retroalimentación. En el ámbito organizacional, la comunicación se transforma en una herramienta estratégica para coordinar tareas, resolver conflictos y fortalecer la cultura corporativa.

Un aspecto clave es la comunicación asertiva, comprendida como la capacidad de expresar ideas y emociones de manera clara y respetuosa, defendiendo los propios derechos sin agredir ni someterse a los demás.

En paralelo, el trabajo en equipo se fundamenta en la cooperación de individuos que, más allá de compartir un espacio, trabajan coordinadamente hacia objetivos comunes. A diferencia de un grupo, que puede carecer de cohesión, el equipo se caracteriza por la interdependencia, la confianza y la responsabilidad compartida.

UNIDAD 4: LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES

4.1 Comunicación humana en las organizaciones

La comunicación humana es el medio de interacción de las personas entre sí, entre los directivos y sus colaboradores y viceversa

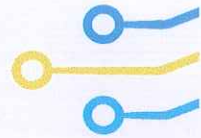
Es un factor clave en el contexto de las organizaciones y en particular en la función directiva

Con una comunicación asertiva, se logra mantener excelentes relaciones interpersonales y obtener resultados positivos para el conjunto de la organización.

Tipos de Comunicación en las Organizaciones

Comunicación Interna:

- **Vertical:** Flujo de información entre niveles jerárquicos, como entre superiores y subordinados.
- **Horizontal:** Comunicación entre empleados del mismo nivel jerárquico, facilitando la colaboración.



- **Diagonal:** Comunicación entre diferentes niveles y departamentos, evitando barreras jerárquicas.

Comunicación Externa:

- **Clientes:** Información dirigida a clientes sobre productos, servicios y políticas.
- **Proveedores:** Coordinación con proveedores para asegurar el suministro de bienes y servicios.
- **Público General:** Imagen y relaciones públicas, incluyendo la comunicación con medios y la comunidad.

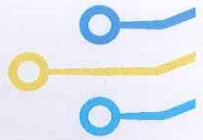
4.2 Concepto de comunicación humana, importancia y elementos

De acuerdo con Watzlawick, Beavin Bavelas y Jackson, expertos en comunicación humana, la comunicación es todo acto humano que se da en la interrelación entre dos o más personas.

La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información. (Koontz, 2014)

Importancia de la Comunicación Humana

1. **Desarrollo Social y Personal:** La comunicación es fundamental para el desarrollo de las relaciones sociales y personales. A través de ella, las personas pueden compartir experiencias, establecer conexiones emocionales y construir relaciones significativas.
2. **Transmisión de Conocimientos y Cultura:** La comunicación es el medio por el cual se transmiten conocimientos, valores y normas culturales de una generación a otra, lo que es crucial para la continuidad y evolución de la sociedad.
3. **Resolución de Problemas y Toma de Decisiones:** La capacidad de comunicarse efectivamente permite a las personas y a las organizaciones identificar problemas, discutir posibles soluciones y tomar decisiones informadas.
4. **Coordinación y Colaboración:** En cualquier contexto, ya sea familiar, laboral o comunitario, la comunicación es esencial para coordinar esfuerzos y colaborar de manera eficiente para alcanzar objetivos comunes.



Elementos de la Comunicación Humana

Emisor: Es la persona o entidad que origina el mensaje. El emisor codifica la información en un formato que puede ser comprendido por el receptor.

Receptor: Es la persona o entidad que recibe el mensaje. El receptor decodifica la información para interpretarla y comprenderla.

Mensaje: Es el contenido de la comunicación, que puede ser una idea, información, sentimiento, etc.

Código: Conjunto de signos y reglas que se utilizan para elaborar el mensaje. Puede ser un idioma, un sistema de señales, símbolos, etc.

Canal: Medio a través del cual se transmite el mensaje. Puede ser oral, escrito, visual, auditivo, etc.

Contexto: Circunstancias o entorno en el que se produce la comunicación. Incluye factores como el lugar, el momento, la situación y la relación entre el emisor y el receptor.

Retroalimentación: Respuesta del receptor al mensaje del emisor. La retroalimentación permite al emisor saber si el mensaje fue comprendido correctamente y ajustar la comunicación si es necesario.

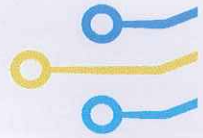
Ruido: Cualquier interferencia que distorsione o dificulte la correcta recepción del mensaje. Puede ser ruido físico, psicológico, semántico, etc.

4.3 Axiomas sobre la comunicación humana

Estos axiomas son:

- En toda comunicación existen aspectos de contenido y de relación
- Toda comunicación es personal
- Todo acto humano es comunicación
- La comunicación humana en las relaciones o es simétrica o es complementaria
- Toda comunicación verbal o digital implica también comunicación no verbal o analógica
- **Todo acto humano es comunicación**

Toda conducta en una situación de interacción tiene un valor de mensaje (dice o expresa algo), es decir, es comunicación. En el caso de una organización, cuando un directivo no atiende una solicitud de un colaborador, está comunicando (enviando un mensaje).



- **Toda comunicación es personal**

La comunicación es personal, porque cada individuo, ante los mismos mensajes, reacciona de forma diferente de acuerdo con sus propios intereses, experiencias, creencias y valores socioculturales e individuales

- **En toda comunicación existen aspectos de contenido y de relación**

La información en la comunicación es lo que se define como "contenido del mensaje", mientras que lo que debe entenderse en el mensaje es lo que se conoce como "relación"

- **La comunicación humana en las relaciones o es simétrica o es complementaria**

Simétricas: es decir que los actos de las personas que interactúan se dan en la misma dirección y de forma simultánea generando disfuncionalidad en la comunicación. Ej. Cuando hablan al mismo tiempo.

Complementarias: se dan cuando las personas que interactúan lo hacen de tal forma que mientras una expresa sus mensajes, la otra escucha y viceversa.

- **Toda comunicación verbal o digital implica también comunicación no verbal o analógica**

La comunicación refleja aspectos tanto de carácter digital (verbal) como analógico (no verbal) que afectan de forma positiva o negativa la relación entre las personas que intervienen.

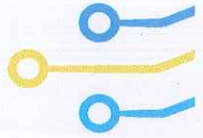
4.4 La comunicación humana y la percepción

La percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. (Chiavenato, 2010)

Tenemos dos formas de presentar el mundo:

1. Por medio de nuestros sentidos
2. Internamente (sin necesidad de estar en el mundo físico, es decir mentalmente).

Lo que las personas captan y experimentan no es la realidad en sí, sino su concepto, el cual está limitado por influencias internas (emociones, experiencias anteriores) y externas (culturales).



Factores que influyen en la percepción

- **Factores de la situación**

Son los elementos del contexto en el cual se perciben los objetos, las personas o las situaciones.

- **Factores situados en el blanco (u objeto)**

Los movimientos, los sonidos, el tamaño y otros atributos de un blanco también influyen en la forma en que es percibido.

- **Factores internos**

Las características individuales, como la motivación, las actitudes, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas, influyen en su interpretación.

Distorsiones de la percepción

El comportamiento de las personas se basa en su percepción de la realidad y no en la realidad en sí. Las principales distorsiones de la percepción son las siguientes:

1. Percepción selectiva: las personas interpretan de acuerdo con sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes.

2. El efecto de halo: es la tendencia a generalizar una percepción.

3. La proyección: en los demás.

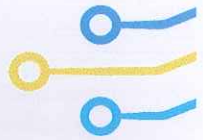
Consiste en atribuir características propias a otra persona. Si alguien tiene ciertos rasgos de personalidad tenderá a verlos en los demás.

4. El estereotipo:

Es un juicio de opinión sobre una persona basado en la percepción del grupo al cual ésta pertenece (raza, credo, nacionalidad, afiliación política, etcétera).

5. El efecto de contraste:

Consiste en comparar a una persona con otra que reúne las mismas características.



4.5 La comunicación humana y los sistemas representacionales

Los seres humanos habitualmente nos relacionamos con las otras personas y el entorno físico a través de cinco sistemas representacionales básicos:

Sistema representacional visual.

Se da principalmente a través de la vista, (fundamentada en imágenes). Se identifican porque en la comunicación se suelen expresar con el uso de predicados como: "Veo que...", "Observo que...".

Sistema representacional auditivo

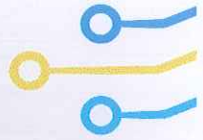
Las personas con sistema representacional auditivo son aquellas que suelen captar y transmitir la mayor parte de la información por medio del oído; se dice que son personas con comunicación auditiva. Se identifican por usar predicados como: "Me suena que...", "Cuénteme", "Sígueme contando", "Le comento que...", etcétera.

Sistema representacional cinestésico

Las personas con sistema representacional kinestésico son quienes captan la mayor parte de la información mediante el tacto, el gusto y el olfato. Por ejemplo, una persona que está hablando sobre algún objeto en particular (un libro), una vez que hace referencia a dicho objeto, suele recurrir a la manipulación del mismo. En general, son personas que se comunican mediante acciones físicas.

Sistema representacional emotivo

Las personas con sistema representacional emotivo son aquellas que dan prioridad a la forma de captar y transmitir la información con marcado énfasis emocional. En su comunicación, suelen utilizar predicados como: "El día está triste", "Éste es un libro muy alegre", "Me gustaría que...", "Siento que el trabajo es muy sacrificado", etcétera.



Sistema representacional racional

Finalmente, las personas con sistema representacional racional son aquellas que perciben la realidad o los mensajes con un alto contenido racional y en cuyas expresiones suelen emitir predicados como: "Pienso que...", "Comprendo que...", "Usted debería analizar...", "Es importante que...", etcétera.

4.6 Rasgos del lenguaje que afectan en la comunicación

Los rasgos principales son, por un lado, las generalizaciones, y por otro, las omisiones y las distorsiones.

- **Generalizaciones**

Los términos y fórmulas más usados para expresar generalizaciones son: "Siempre", "Nunca", "Jamás", "Todo", "Nada", "Nadie", etc. Por ejemplo, "Siempre tengo problemas con usted", "Nadie" hace las cosas bien", "Todo sale mal y nadie responde", "Ustedes nunca me escuchan" (sin especificar quiénes son los que nunca escuchan), etcétera.

La utilización de generalizaciones dificulta la comprensión, porque es imprecisa e ignora excepciones y particularidades.

- **Omisiones y distorsiones**

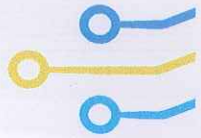
Las omisiones ocurren cuando ciertos elementos o detalles importantes de un mensaje no se mencionan. Esto puede ser intencional o no intencional.

Tipos de Omisiones

1.- Omisiones de Información:

Datos Críticos: Se omiten detalles esenciales que son cruciales para la comprensión completa del mensaje.

Contexto: Falta de contexto que hace que el mensaje sea incompleto o confuso.



2.- Omisiones de Clarificación:

Explicaciones: No se proporcionan suficientes explicaciones o justificaciones para los puntos presentados.

Detalles Secundarios: Se omiten detalles secundarios que, aunque no críticos, podrían ayudar a una mejor comprensión.

4.7 La comunicación asertiva

Una comunicación asertiva se da cuando los interlocutores de una comunicación son conscientes de que es necesario tener paciencia y comprender primero al emisor de los mensajes para después ser comprendidos. Bernal, C & Sierra, H (2008).

Fensterheim y Baer (1975), describen la asertividad como una habilidad para establecer límites personales y defender los propios derechos sin agredir a los demás.

Uno de los aspectos relevantes en la comunicación asertiva es saber escuchar.

Según estudios neurológico el ser humano es más rápido para escuchar que para hablar, situación que genera importantes consecuencias para el proceso de comunicación.

La mayoría de las personas no escuchan con la intención de comprender, sino para contestar.

De tal forma, nuestras conversaciones, en realidad, suelen ser monólogos colectivos.

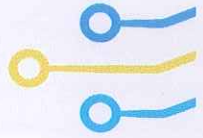
En una comunicación asertiva, es necesario escuchar con la intención de comprender...

La comunicación asertiva implica, también, que las personas se saben expresar con claridad y serenidad, sin agresiones ni manipulaciones, es decir, con control de sí mismas.

Técnicas para practicar la comunicación asertiva:

- **Banco de niebla:** Esta técnica consiste en aceptar parcialmente las críticas sin ceder en la posición principal. Por ejemplo, responder con "Puede que tengas razón en eso, pero aún así...". **Manuel J. Smith**
- **Enunciados en primera persona:** Utilizar "yo" en lugar de "tú" para expresar sentimientos y necesidades, lo que ayuda a evitar culpas y acusaciones. Por ejemplo, en lugar de decir "Nunca me escuchas", decir "Me siento ignorado cuando no prestas atención a lo que digo".

Herbert Fensterheim y Jean Baer:



- **Expresar sentimientos:** Aprender a identificar y comunicar emociones de manera clara y directa. Por ejemplo, en lugar de simplemente decir "Estoy molesto", decir "Estoy molesto porque no se cumplió el plazo acordado". Matthew McKay, Martha Davis y Patrick Fanning
- **Ensayo mental:** Visualizar y practicar mentalmente situaciones difíciles antes de enfrentarlas, lo que puede ayudar a reducir la ansiedad y mejorar la autoeficacia. Randy J. Paterson.
- **Establecimiento de límites:** Aprender a decir "no" de manera clara y respetuosa, y mantener los propios límites sin sentirse culpable. Practicar frases como "Lo siento, pero no puedo hacerlo ahora" o "No me siento cómodo con eso". Darlene Lancer

4.8 Trabajo en equipo

Las organizaciones en las que se desarrolla correctamente el trabajo en equipo:

- Realizan las actividades de forma más eficaz
- Presentan menores niveles de estrés
- Hay mayor fidelidad del personal
- Aportan más ideas y se genera mayor compromiso
- Mayor disposición para el desarrollo personal y la competitividad organizacional.

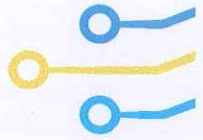
4.9 Concepto de trabajo en equipo

Katzenbach y Smith (1993): Definen el trabajo en equipo como "un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, metas de desempeño y un enfoque por el cual se consideran mutuamente responsables".

Dyer (1997): Sugiere que "el trabajo en equipo es la habilidad para trabajar juntos hacia una visión común. La capacidad de dirigir logros individuales hacia objetivos organizacionales. Es el combustible que permite a la gente común alcanzar resultados poco comunes".

4.10 Diferencia entre grupos y equipos

Aunque a menudo se utilizan indistintamente, grupo y equipo tienen diferencias significativas. De acuerdo con Katzenbach y Smith:



- **GRUPO DE TRABAJO**

- Tiene un líder fuerte y claramente enfocado
- Hay responsabilidad individual
- Los productos de trabajo son individuales
- Sostiene reuniones efectivas
- Mide su eficacia indirectamente por su influencia sobre otros (como el desempeño financiero de la empresa)
- Discute, decide y delega

- **EQUIPO DE TRABAJO**

- Tiene roles de liderazgo compartido
- Hay responsabilidad compartida
- El propósito del equipo es alcanzado por el propio equipo
- La comunicación es frecuente y enfocada en la colaboración y coordinación.
- Los productos de trabajo son colectivos
- Discute, decide y hace verdadero trabajo en conjunto

4.11 Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo

1.- Formación

Inicia con la familiarización entre sus diferentes integrantes, el propósito del equipo, los límites, la expresión de relaciones de confianza y la definición de los líderes o coordinadores.

Características:

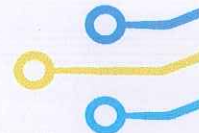
Clarificación de objetivos, roles y responsabilidades; inicio de la construcción de relaciones interpersonales; establecimiento de reglas básicas.

2.- Normatividad

En esta etapa, el equipo consolida la cohesión, define roles, expectativas y compromisos. El líder orienta al equipo hacia una visión organizacional compartida.

Características:

Establecimiento de normas y procedimientos; resolución de conflictos; desarrollo de confianza y cooperación; mayor compromiso con los objetivos del equipo.



3.- Tormenta y adaptación

Esta etapa se caracteriza por la presencia de desacuerdos y la necesidad de resolver conflictos.

El líder debe fomentar la comprensión mutua y el compromiso con la visión del equipo.

Características:

Conflictos de poder y personalidad; diferencias de opinión; lucha por el control; resistencia a las tareas y roles asignados.

4.- Desempeño

En esta etapa, el equipo madura y busca nuevas dinámicas e innovación para alcanzar un desempeño extraordinario. Se fomenta la creatividad y la búsqueda de la excelencia.

Características:

Alta productividad; enfoque en la consecución de objetivos; autonomía y competencia; sinergia y colaboración efectiva.

5.- Clausura

Se refiere al momento en que el equipo se disuelve después de haber completado sus objetivos.

Puede ser una fase emotiva, ya que los miembros del equipo se separan y reflexionan sobre su trabajo conjunto.

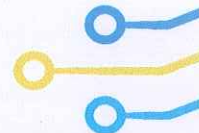
Características: Finalización de tareas; reconocimiento y celebración de logros; reflexión sobre experiencias y aprendizajes; disolución del equipo.

4.12 Habilidades para el trabajo en equipo

El desarrollo de habilidades requiere cultivar una combinación de conocimientos técnicos, habilidades de resolución de problemas y relaciones interpersonales.

- **Experiencia Técnica y Profesional**

Diversidad de Perfiles



Los equipos deben estar conformados por personas con formaciones y especialidades diversas. Esto permite aportar diferentes perspectivas y experticia a la resolución de problemas.

Desarrollo Profesional

Es importante que los miembros del equipo tengan oportunidades de ampliar y actualizar sus habilidades técnicas. Esto les permite mantenerse al día con los cambios y desafíos del entorno, lo cual beneficia al equipo en su conjunto.

- **Habilidades de Resolución de Problemas**

1. Identificación de Problemas

Deben reconocer y comprender de manera clara los problemas y oportunidades a los que se enfrentan.

2. Análisis y Evaluación

Una vez identificados los problemas, el equipo debe analizarlos en profundidad, evaluar las posibles soluciones y opciones, y considerar los pros y contras de cada alternativa.

3. Toma de Decisiones

El equipo debe ser capaz de tomar decisiones informadas, haciendo las concesiones necesarias y llegando a un consenso sobre el mejor curso de acción a seguir.

4. Adaptabilidad

Dado que los problemas y desafíos suelen ser dinámicos, es crucial que el equipo mantenga una mentalidad abierta capaz de ajustarse a los cambios.

- **Habilidades Interpersonales**

Comunicación Efectiva

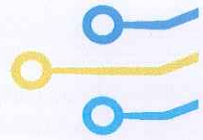
La capacidad de comunicarse de manera clara, asertiva y empática es fundamental para el trabajo en equipo.

Confianza y Respeto

Para que un equipo funcione de manera óptima, es crucial que exista un clima de confianza mutua y respeto entre los miembros.

Gestión de Conflictos

Los conflictos son inevitables en el trabajo en equipo, pero pueden ser manejados de manera constructiva.



Colaboración y Compromiso

Finalmente, el trabajo en equipo requiere que los miembros se comprometan activamente con los objetivos y procesos del grupo, y que colaboren de manera estrecha para lograr resultados exitosos.

4.13 Clasificación de los equipos

Los equipos en una organización se pueden clasificar de diferentes maneras, dependiendo de sus funciones, objetivos y niveles de responsabilidad.

Entender estas clasificaciones es clave para gestionar y aprovechar al máximo el talento de los empleados.

- **Equipos Asesores**

Funciones

Los equipos asesores brindan recomendaciones y asesoramiento a la alta dirección sobre estrategias, políticas y toma de decisiones.

Responsabilidades

Analizar información, identificar problemas, evaluar alternativas y proponer soluciones innovadoras.

Ejemplo

Un equipo de expertos en estrategia que asesora a la junta directiva sobre nuevas oportunidades de negocio.

Grupos de Proyecto, de auditoría, calidad o seguridad.

- **Equipos Funcionales**

1. Especialización

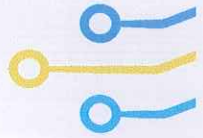
Los equipos funcionales se enfocan en áreas específicas como finanzas, marketing o recursos humanos.

2. Colaboración

Estos equipos trabajan de manera coordinada para contribuir a objetivos comunes de la organización.

3. Eficiencia

Su enfoque en funciones específicas les permite ser muy eficientes en sus áreas de experticia.



- **Equipos Directivos o Administrativos**

- 1. Toma de Decisiones**

Estos equipos se encargan de la planificación estratégica, la toma de decisiones y la supervisión de la organización.

- 2. Liderazgo**

Proveen liderazgo y guían a la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo.

- 3. Coordinación**

Coordinan y alinean las diferentes áreas funcionales de la organización.

- 4. Ejemplo**

El equipo directivo compuesto por altos ejecutivos.

4.14 Características de los equipos eficaces

Según la investigación de Robbins, hay cinco factores clave que determinan la eficacia de los equipos: el diseño del trabajo, la composición del equipo, el contexto de acción, el proceso interno y el tamaño del equipo.

Entender estos elementos es fundamental para crear y mantener equipos altamente productivos y comprometidos.

- **Diseño del Trabajo**

Se refiere a cómo se estructuran y organizan las tareas y responsabilidades dentro de un equipo.

Autonomía

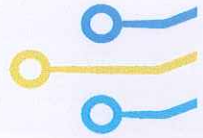
Los equipos deben la capacidad de tomar decisiones y actuar de manera autónoma de ciertos límites, esto que conlleva a un desempeño.

Claridad de responsabilidades

Cada miembro del debe tener claro su rol sus responsabilidades dentro del grupo.

Significado de la Tarea

Cuando los miembros equipo perciben que su trabajo tiene un impacto significativo, sienten más motivados involucrados en el logro los objetivos comunes.



- **Composición del Equipo**

- 1. Capacidades y Personalidad**

Es importante contar con un balance de habilidades técnicas, de comunicación y de liderazgo, así como de personalidades complementarias que se apoyen mutuamente.

- 2. Diversidad**

La diversidad de género, edad, cultura y experiencia diferentes perspectivas y enriquece la dinámica del mejorando la calidad de las decisiones y soluciones.

- 3. Tamaño**

El tamaño óptimo de un equipo es entre 2 a miembros, ya que permite una interacción fluida y la toma de decisiones ágil.

- **Contexto de Acción**

Recursos Adecuados

Contar con los recursos necesarios, como presupuesto, infraestructura y herramientas de trabajo, facilita el objetivo del equipo.

Liderazgo y Estructura

Un liderazgo efectivo y una estructura organizacional brindan la dirección y el apoyo que necesitan los equipos funcionar de manera óptima.

Confianza y Reconocimiento

Un ambiente de confianza y un sistema de valor las contribuciones del equipo fomentan el y la motivación de sus miembros.

- **Procesos del Equipo**

- 1. Objetivos Comunes**

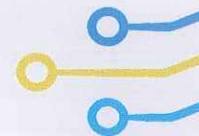
Establecer objetivos específicos y compartidos por todo el equipo.

- 2. Toma de decisiones**

Los procesos de toma de decisiones deben ser claros y permitir la participación de todos los miembros.

- 3. Manejo de Conflictos**

Manejan de manera constructiva los desacuerdos y las diferencias.



- **Tamaño del Equipo**

Equipos Pequeños

Los equipos de 2 a 6 miembros pueden ser muy eficaces si cuentan con las habilidades complementarias necesarias.

Equipos Medianos

Los equipos de entre 7 y 12 miembros tienen una dinámica de grupo más manejable que los equipos más grandes.

Equipos Grandes

Los equipos de más de 20 miembros tienden a dividirse en subgrupos, lo cual puede dificultar la toma de decisiones y la coordinación.

4.15 ACTIVIDADES DE LA UNIDAD

TALLER:

1. Analice situaciones no asertivas o conflictivas y proponga soluciones de manera asertiva.
2. Escriba 3 situaciones conflictivas o situaciones difíciles que hayan experimentado. Discuta en grupo y aplique la comunicación asertiva.
3. Exponga la situación y de qué manera se puede dar la mejor solución.
4. Luego, discutir cómo se sintieron y qué estrategias utilizaron.

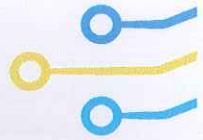
DINÁMICA CONSTRUCCIÓN DE TORRES DE PAPEL

Taller:

1. ¿Cómo se distribuyeron las tareas dentro del equipo?
2. ¿Hubo algún conflicto? Si es así, ¿cómo lo resolvieron?
3. ¿Cómo fue la comunicación entre los miembros del equipo durante la actividad?
4. ¿Hubo algún momento en que sintieron presión por el tiempo? ¿Cómo lo manejaron?
5. ¿Todos los miembros del equipo participaron de manera equitativa?
6. ¿Qué aprendieron sobre el trabajo en equipo a través de esta actividad?

TALLER DRAMATIZACIÓN

1. ¿Qué ejemplos de comunicación asertiva se presentaron en la dramatización?
2. ¿Cómo se manejaron los desacuerdos o conflictos en la preparación de la dramatización (antes de la puesta en marcha)?
3. ¿Hubo algún momento en que la comunicación no fue asertiva? Explique
4. ¿Cómo se distribuyeron las tareas y responsabilidades entre los miembros del equipo?
5. ¿Qué desafíos enfrentaron como equipo y cómo los superaron?



6. ¿Qué cambiarían o mejorarían en la dramatización para hacerla más efectiva en la enseñanza de estos temas?

TALLER

1. ¿Cómo se sintieron al enfrentarse a la situación de esta naturaleza?
2. ¿Todos los miembros del equipo participaron de manera equitativa en la toma de decisiones?
3. ¿Qué estrategias utilizaron para priorizar las necesidades del grupo?
4. ¿Cómo podrían aplicarse las lecciones aprendidas de esta dinámica en situaciones reales del trabajo en equipo?
5. ¿Qué fue lo más desafiante de esta actividad?
6. ¿Qué fue lo más gratificante?

TALLER

1. ¿Cómo influye la autonomía en la productividad y motivación de los equipos?
2. ¿De qué manera la variedad de habilidades dentro del equipo impacta en la calidad del trabajo?
3. ¿Cómo afecta la diversidad (experiencia, conocimiento, personalidad) al rendimiento del equipo?
4. ¿Qué impacto tiene el apoyo de la dirección en el desempeño de los equipos?
5. ¿Qué desafíos surgen en equipos demasiado grandes o demasiado pequeños?
6. ¿Cómo se puede asegurar la participación equitativa de todos los miembros del equipo?

UNIDAD 5: RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

- 5.1. Responsabilidad social empresarial
- 5.2. Buenas prácticas ambientales

Resultado de Aprendizaje

Establece los elementos básicos de la administración tomando cuenta las relaciones que existen entre producción, costo, productividad, eficiencia, utilidad y rentabilidad para un adecuado tratamiento en las diferentes organizaciones.

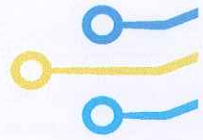
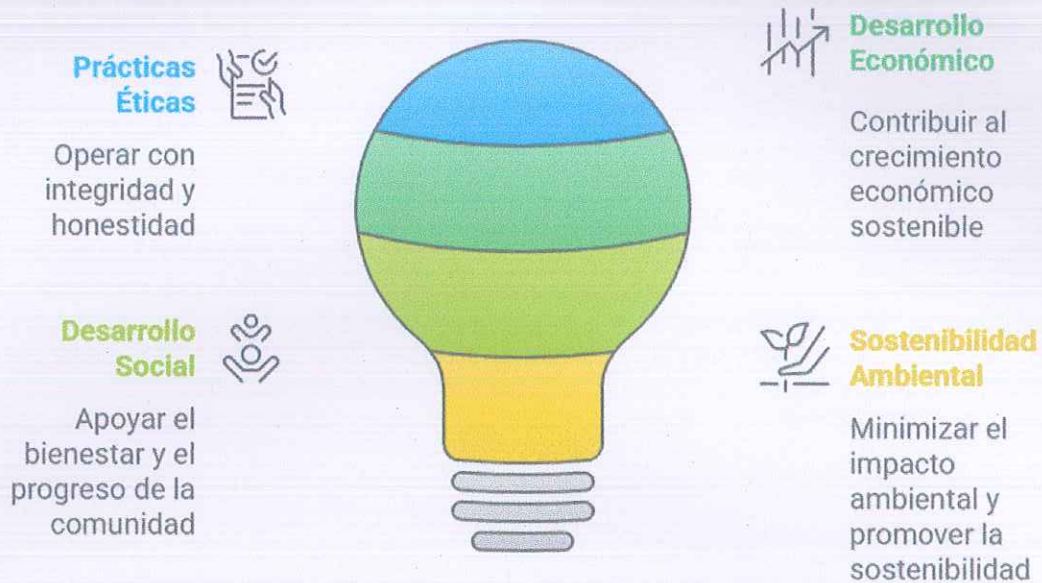


DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

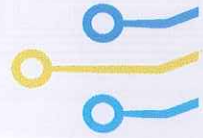


SÍNTESIS

La responsabilidad social empresarial (RSE) es un enfoque en la que las empresas asumen compromisos que van más allá de la rentabilidad económica, integrando valores éticos, sociales y ambientales en su gestión. Desde la perspectiva de los sistemas de organización empresarial, la RSE se entiende como un componente estratégico que fortalece la relación con los grupos de interés, mejora la imagen corporativa y asegura la sostenibilidad de las operaciones.

En este contexto, las buenas prácticas ambientales representan una arista fundamental. Estas prácticas consisten en la aplicación de políticas y procesos orientados a reducir el impacto ambiental de las actividades productivas, tales como el uso eficiente de recursos, la gestión adecuada de residuos, el ahorro energético y la implementación de tecnologías limpias.

Al integrarse en los sistemas de organización empresarial, la RSE y las buenas prácticas ambientales promueven acciones más responsables y sostenibles, capaces de responder a los retos del entorno global. De esta manera, las organizaciones no solo optimizan su desempeño interno, sino que también generan valor compartido con la sociedad y el medio ambiente, asegurando su permanencia en el tiempo y su contribución al desarrollo sostenible.



UNIDAD 5: RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

5.1 Responsabilidad social empresarial

Responsabilidad social de las organizaciones

"Responsabilidad social es la obligación de las empresas de actuar de manera que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad mientras alcanzan sus propios objetivos organizacionales" (Robbins & Coulter, 2005, p. 139).

El término *responsabilidad social* se refiere al deber u obligación que tiene un gerente de tomar decisiones que preserven, protejan, mejoren y promuevan el bienestar de las partes interesadas y de la sociedad. (Jones, 2008 p. 196).

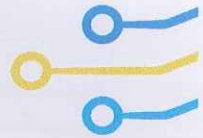
Enfoques sobre la responsabilidad social

Enfoque obstruccionista. El punto más bajo de los compromisos de una organización con la responsabilidad social. Actúan de manera poco ética e ilegal y hacen todo lo que pueden por impedir que su comportamiento llegue a ser del conocimiento de las partes interesadas en la organización y de la sociedad. (Jones & George, 2008, p. 45).

Enfoque defensivo. Indica un compromiso con el comportamiento ético. Los gerentes defensivos se mantienen dentro de la ley y acatan los requisitos legales, pero no intentan ejercer su responsabilidad social más allá de lo que dicta la ley. Cuando toman decisiones éticas, anteponen las peticiones e intereses de sus accionistas a los de cualquier otro interesado. (Jones & George, 2008, p. 46).

Enfoque acomodable. Reconocimiento de la necesidad de fomentar la responsabilidad social. Los gerentes que adoptan este enfoque están de acuerdo en que deben comportarse conforme a la ley y la ética, e intentan equilibrar los intereses de las distintas partes con participación en la empresa para que los derechos de los accionistas se consideren en relación con los de otros interesados. Estos gerentes buscan tomar decisiones que sean razonables a los ojos de la sociedad y desean hacer lo correcto cuando se les pide hacerlo. (Jones & George, 2008, p. 47).

Enfoque proactivo. Gerentes que adoptan activamente la necesidad de comportarse de maneras socialmente responsables, hacen todo lo posible por conocer las necesidades de las diferentes partes interesadas y están dispuestos a utilizar los recursos organizacionales para promover los intereses no sólo de los accionistas, sino de otros grupos interesados. Las empresas que adoptan este enfoque (como



HP, McDonald's, Johnson & Johnson) se encuentran al frente de campañas en defensa de un ambiente libre de contaminación, el reciclaje y la conservación de recursos, la reducción o eliminación del uso de animales en pruebas de medicamentos o cosméticos y la reducción del crimen, el analfabetismo y la pobreza. (Jones & George, 2008, p. 48).

Grados de implicación de las organizaciones en la responsabilidad social

Existen tres grados de participación en actividades y obras sociales:

a) *El enfoque de la obligación social y legal:* presupone que las principales metas de una organización son de naturaleza económica, por lo tanto, la organización sólo debe cumplir las obligaciones mínimas impuestas por ley, sin realizar ningún esfuerzo voluntario adicional.

Las decisiones de la organización se toman sólo con base en las ganancias económicas proyectadas.

b) *El enfoque de la responsabilidad social:* presupone que la organización no tiene sólo metas económicas, sino también ciertas responsabilidades sociales.

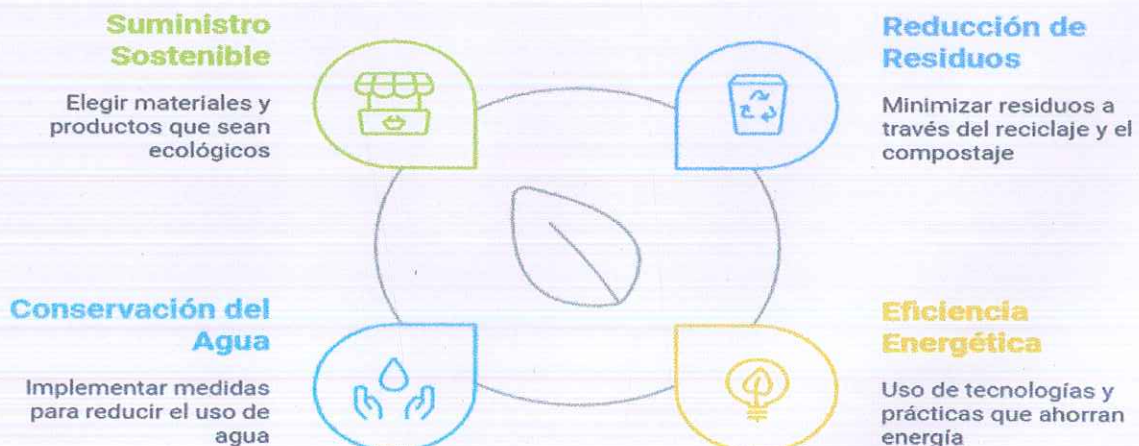
Las decisiones de la organización se toman no sólo con base en las ganancias económicas proyectadas y en la observancia de la ley, sino también con el criterio del beneficio social.

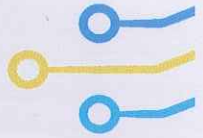
c) *Enfoque de la sensibilidad social:* presupone que la organización no sólo tiene metas económicas y sociales, sino que también debe prever los problemas de la comunidad y actuar para evitarlos.

Impone la utilización de los recursos presentes de la organización, lo que produce un efecto negativo en la maximización de las ganancias.

Un ejemplo son los programas educativos para escuelas públicas sobre consumo de drogas, financiados por diversas organizaciones.

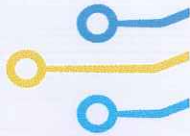
Buenas prácticas ambientales





Las Buenas Prácticas Ambientales – BPAS – son acciones que pretenden reducir el impacto ambiental negativo que provocan los procesos productivos, aplicando medidas sencillas y útiles que pueden adoptar todas las personas en sus espacios laborales y que establecen cambios en los procesos y las actividades diarias, logrando incrementar el compromiso y los resultados de mejora en el ambiente.

- **Optimiza el consumo de agua.** Instalar dispositivos de regulación de caudal, limitadores de presión, sistemas eficientes de riego, cerrar los grifos, son algunas medidas que minimizan el consumo de agua, contar con un buen mantenimiento o controlar las fugas.
- **Enciende la luz solo cuando sea necesario.** Hay áreas de la empresa que no necesitan tener iluminación siempre, regular la intensidad de luz que se necesita. Es preferible aprovechar la luz natural o reemplazar por bombillas LED.
- **Reduce el ruido.** El ruido también afecta al medio ambiente. Por eso es importante instalar un buen sistema de aislamiento en la empresa e intentar reducir el ruido que se genera.
- **Mantén los niveles de climatización adecuados.** No hace falta que la calefacción o el aire acondicionado estén elevados, consume mucha energía. También es más sano y más barato aprovechar la regulación natural de la temperatura.
- **Apaga los aparatos eléctricos.** Al acabar la jornada, no dejar el ordenador en reposo, es necesario apagar y desenchufar los alimentadores de corriente. Utilizar equipos que sean eficientes energéticamente.
- **Reduce las necesidades de material.** Antes de imprimir algo, piense si es necesario gastar papel, reutiliza el papel impreso para escribir, usa papel reciclado.
- **Deposita los residuos en el lugar adecuado.** Así contribuyes a una buena gestión de residuos y facilitas el reciclaje. Hay que prestar especial atención a los residuos peligrosos como pilas, tóner o aparatos eléctricos y electrónicos.
- **Apuesta por una buena gestión de residuos.** Es importante contratar con gestores autorizados que realicen una correcta gestión de residuos.
- **Atención a la limpieza.** Sustituir los productos con sustancias tóxicas por métodos más inofensivos o ecológicos, utiliza sistemas que reduzcan el consumo de agua.
- **Transporte y movilidad sostenible.** Diseña las rutas optimizando los recorridos y realiza un buen mantenimiento del vehículo. Reduce la contaminación.



ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN DE PARES

Profesora

Ing. Diana Samanta Quilumba Shiguango

Fecha de elaboración: 31/10/2025

Comisión de revisión de pares de guías de estudio del Instituto Superior Tecnológico Tena

Lcda. María Angélica Campoverde Encalada

Mg. Alvaro Santiago Toalombo Díaz

Mg. Henry Fabian Chango Chango

2223

Mg. Duarte Mora Martha Janina

Abg. Danilo Alexander Zamora Núñez., Mg.

Fecha de revisión: 28/11/2025

Coordinador de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación

Mg. Danilo Alexander Zamora Núñez

Fecha de aprobación: 09/12/2025

