



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

**GUÍA GENERAL DE ESTUDIO
DE LA ASIGNATURA
20230004**

**SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL**

Período académico
Segundo

Agosto 2023

**ING. DIANA SAMANDA QUILUMBA
SHIGUANGO**

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

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA

Carrera de Tecnología Superior en Administración

ISTT ADM Primera Edición – Tena, 2023

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 Samanda Quilumba Shiguango

Profesora del Instituto Superior Tecnológico Tena

REVISIÓN DE PARES

Lcdo. Segundo Calisto Rochina Chileno
Mg. Alvaro Santiago Toalombo Díaz
Mg. Henry Fabian Chango Chango
Ing. Agustín Gonzalo Guanipatin Ramírez

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. DELIMITACIÓN DEL CAMPO DEL GERENTE.....	10
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE.....	10
1.1. Gerentes y organizaciones.....	11
1.2. La administración y sus funciones.	12
1.3. Niveles administrativos.	12
¿Por qué estudiar administración	13
1.4. Organizaciones.	14
1.5. Habilidades gerenciales.	15
1.6. El cambio y el futuro de la administración.....	15
1.7. El ambiente externo.....	16
1.8. El macro ambiente.	17
1.9. El ambiente competitivo.....	19
1.10. Análisis ambiental. Respuesta al ambiente.	19
1.11. Toma de decisiones gerencial.....	20
1.12. ACTIVIDADES DE LA UNIDAD:.....	20
UNIDAD 2: PROCESOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA). PARTE I.....	22
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE.....	22
2.1 Análisis organizacional	23
2.2 Tipos de Análisis Organizacional.....	24
2.3 Resultados del Análisis Organizacional	24
2.4 Diseño Organizacional	25

2.5	Etapas a seguir para el Diseño Organizacional.....	25
2.6	Implantación del Diseño Organizacional	26
2.7	Plan de implantación	27
2.8	Requisitos para la implantación	28
2.9	Etapas de la implantación.....	28
2.10	ACTIVIDADES DE LA UNIDAD.....	29
UNIDAD 3: EL SOA Y LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA. PARTE II ..		31
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE.....		31
3.1	El SOA y la Responsabilidad por la Función Pública.....	32
3.2	Tipos de responsabilidad por la Función Pública.....	32
3.3	Cómo pueden generarse responsabilidades por la función pública en el funcionamiento del SOA.....	35
3.4	ACTIVIDADES DE LA UNIDAD.....	36
UNIDAD 4: TIPOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....		38
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE.....		38
4.1	Los 4 Aspectos específicos que se refieren a la organización: Diseño de la organización: 40	
4.2	Tipos de sistemas de organización	40
4.3	Organización Lineal o Militar	40
4.4	Organización Funcional	41
4.5	Organización Lineo- funcional.....	41
4.6	Organigrama funcional.....	42
CULTURA ORGANIZACIONAL.....		43
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES		45
BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES		47
4.7	ACTIVIDADES DE LA UNIDAD.....	54
ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN DE PARES.....		56

GUÍA GENERAL DE ESTUDIO DE LA ASIGNATURA

DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA							
Carrera	Tecnología Superior en Administración			Nombre asignatura	Sistemas de organización empresarial		
Modalidad	Presencial			Campo de Formación	Adaptación e Innovación Tecnológica		
Jornada	Matutina/Nocturna			Unidad de Organización Curricular	Formación Profesional		
Período académico	Segundo			Código de la asignatura	AD202		
Distribución de horas en las actividades de aprendizaje				N° Total de horas de la asignatura	108		
N° de horas Docencia	80	N° de horas Aprendizaje Práctico Experimental				N° de horas Autónomo	60
		En contacto con docente	0	Autónomo	40		
PRERREQUISITOS Y CORREQUISITOS							
Prerrequisitos de la asignatura				Correquisitos de la asignatura			
Asignatura		Código		Asignatura		Código	
Herramientas de colaboración digital		AD105					
Fundamentos administrativos		AD102					
DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA							
<p>La importancia de esta asignatura radica en que con la formación proporcionada el estudiante va a adquirir el conocimiento y desarrollar las habilidades para dirigir y administrar las principales áreas funcionales de la empresa y los aspectos más directamente relacionados con el desarrollo de la empresa como organización.</p>							
OBJETIVO GENERAL							
<p>Identificar el sistema de organización empresarial aplicando las técnicas y normativas de la empresa, mediante la dirección, organización y control y por los distintos campos.</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)		
<p>Aplica con racionalidad los recursos humanos mediante la aplicación del estudio de trabajo, tomando en cuenta la medición y métodos de trabajo.</p>		<p>•Desempeña actividades relacionadas con la gestión del talento humano de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, respetando las normativas vigentes a nivel laboral, tributario y contable del país.</p>			Alta		
<p>Desarrolla una cultura organizacional eficiente basada en principios de racionalidad, normatividad, orden, productividad para la innovación permanente de la empresa.</p>		<p>•Forma parte del área administrativa de empresas de cualquier tipo; planificando, analizando, diseñando, e implementando soluciones</p>			Media		

	administrativas y financieras en ellas.	
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.	•Crea y fortalece nuevos negocios combinando metodologías y técnicas actuales aprendidas dentro del campo de la administración con cultura ambiental analizando los costos y los beneficios que todas sus acciones conllevan.	Media
Analiza con criterio de racionalidad los recursos humanos mediante el sistema organizacional y conocer los tipos de sistema organizacional, mediante la aplicación del trabajo, como la medición y métodos de trabajo dentro de la organización.	•Desempeña actividades relacionadas con la gestión del talento humano de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, respetando las normativas vigentes a nivel laboral, tributario y contable del país.	Alta
CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA		
Unidad 1 DELIMITACIÓN DEL CAMPO DEL GERENTE		
<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Gerentes y organizaciones. 1.2 La administración y sus funciones. 1.3 Niveles administrativos. ¿Por qué estudiar administración 1.4 Organizaciones. las organizaciones como sistemas abiertos y sociales/ 1.5 Habilidades gerenciales. 1.6 El cambio y el futuro de la administración. 1.7 El ambiente externo 1.8 El macro ambiente. microambiente 1.9 El ambiente competitivo 1.10 Análisis ambiental. Respuesta al ambiente. 1.11 Toma de decisiones gerencial 		
Unidad 2 PROCESOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA). PARTE I		
<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Análisis organizacional 2.2 Tipos de Análisis Organizacional 2.3 Resultados del Análisis Organizacional 2.4 Diseño Organizacional 2.5 Etapas a seguir para el Diseño Organizacional. 2.6 Implantación del Diseño Organizacional 2.7 Plan de implantación 2.8 Requisitos para la implantación 2.9 Etapas de la implantación. 		
Unidad 3 EL SOA Y LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA. PARTE II		
<ul style="list-style-type: none"> 3.1 El SOA y la Responsabilidad por la Función Pública 3.2 Tipos de responsabilidad por la Función Pública 3.3 Cómo pueden generarse responsabilidades por la función pública en el funcionamiento del SOA. 		

Unidad 4: TIPOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Estructura de la organización
 4.1 Los 4 Aspectos específicos que se refieren a la organización: Diseño de la organización:
 4.2 Tipos de sistemas de organización
 4.3 Organización Lineal o Militar
 4.4 Organización Funcional
 4.5 Organización Líneo- funcional.
 Organigrama
 4.6 Organigrama funcional.
 CULTURA ORGANIZACIONAL: Cultura organizacional
 ¿Cómo se transmite la cultura de la organización?
 Características de la cultura exitosa
 El espíritu emprendedor
 RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES:
 Enfoques sobre la responsabilidad social
 Grados de implicación de las organizaciones en la responsabilidad social
 Buenas prácticas ambientales
 El proceso de percepción
 Factores que influyen en la percepción
 Distorsiones, Los paradigmas, Actitudes, Decisión
 MOTIVACIÓN:
 Utilización de las teorías de la motivación
 Efecto de la administración en la motivación
 LIDERAZGO, PODER Y POLÍTICA:
 Nuevos enfoques del liderazgo

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	<i>Material impreso: libros, folletos, fotocopias, periódicos, etc.</i>			
	<i>Tableros didácticos: pizarra</i>			
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
<ul style="list-style-type: none"> • Arroyo, R. (2018). HABILIDADES GERENCIALES. Bogotá: ECOEDICIONES ISBN: 978-958-771-470-8, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0018 • Grados, J. (2020). Tomas de decisiones Dinámicas de aprendizaje, autoconocimiento y comprensión. México: Trillas. ISBN: 978-607-17-3872-1, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0020 • Jones, G. & George, J. (2019). ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA. México: McGrawHill. ISBN: 1-4562-6957-7, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0107 • Koontz, H, Weihrich, H., Cannice, M. (2017). Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. México McGraw-Will. ISBN: 978-607-15-1391-5. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0055 • Sánchez, Y. (2016). Responsabilidad social de las organizaciones. España: Alfaomega Colombiana. ISBN: 978-958-778-089-5, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0043 			X	
<ul style="list-style-type: none"> • Arroyo, R. (2018). HABILIDADES GERENCIALES. Bogotá: ECOEDICIONES ISBN: 978-958-771-470-8, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0018 • Grados, J. (2020). Tomas de decisiones Dinámicas de aprendizaje, autoconocimiento y comprensión. México: Trillas. ISBN: 978-607-17-3872-1, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0020 • Jones, G. & George, J. (2019). ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA. México: McGrawHill. ISBN: 1-4562-6957-7, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0107 • Koontz, H, Weihrich, H., Cannice, M. (2017). Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. México McGraw-Will. ISBN: 978-607-15-1391-5. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0055 • Sánchez, Y. (2016). Responsabilidad social de las organizaciones. España: Alfaomega Colombiana. ISBN: 978-958-778-089-5, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0043 			X	
Bibliografía de consulta de la Asignatura:			Físico	Digital
<ul style="list-style-type: none"> • Rodríguez, J. (2020). Administración con enfoque de sistemas El sistema administrativo. México: Trillas. ISBN: 978-607-17-3828-8, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0118 • Grados, J. (2020). Tomas de decisiones Dinámicas de aprendizaje, autoconocimiento y comprensión. México: Trillas. ISBN: 978-607-17-3872-1, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0020 			X	
<ul style="list-style-type: none"> • Rodríguez, J. (2020). Administración con enfoque de sistemas El sistema administrativo. México: Trillas. ISBN: 978-607-17-3828-8, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0118 • Grados, J. (2020). Tomas de decisiones Dinámicas de aprendizaje, autoconocimiento y comprensión. México: Trillas. ISBN: 978-607-17-3872-1, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0020 			X	

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

La guía de sistemas de organización empresarial está diseñada para desarrollar competencias específicas en los estudiantes, enfocándose en los conceptos clave de la administración, la organización y el diseño estructural en entornos empresariales y públicos. A continuación, se describen las competencias de cada unidad:

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:

Unidad 1: DELIMITACIÓN DEL CAMPO DEL GERENTE.

- Identificar y evaluar las principales funciones y responsabilidades del gerente en el contexto empresarial, incluyendo la planificación, organización, dirección y control.
- Comprender las competencias específicas de la alta gerencia, gerencia media y supervisión operativa, estableciendo las diferencias en sus objetivos y estrategias.
- Evaluar cómo los factores externos condicionan las estrategias y operaciones de las organizaciones.
- Utilizar técnicas y modelos de decisión para resolver problemas complejos y aprovechar oportunidades estratégicas de manera eficiente.

Unidad 2: PROCESOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA).

PARTE I

- Aplicar herramientas para evaluar estructuras, procesos y dinámicas organizacionales, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Utilizar los hallazgos del diagnóstico para fundamentar decisiones estratégicas y operativas en la gestión organizacional.
- Reconocer los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para llevar a cabo el diseño organizacional de manera efectiva.

Unidad 3: EL SOA Y LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA. PARTE II

- Diferenciar las responsabilidades administrativa, civil, penal y ética derivadas del desempeño en la función pública, comprendiendo su impacto en los servidores y en las instituciones públicas.
- Evaluar los factores y situaciones que pueden originar responsabilidades, como incumplimientos normativos, irregularidades administrativas o acciones que afecten el interés público.
- Reconocer la importancia de la integridad y el compromiso con el servicio público como base para fortalecer la confianza ciudadana y garantizar una gestión eficiente.

Unidad 4: TIPOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

- Identificar los elementos clave del diseño organizacional, incluyendo la división del trabajo, la asignación de responsabilidades, la jerarquía y la coordinación entre áreas.
- Analizar los distintos sistemas organizativos, evaluando sus características, ventajas y limitaciones en función del contexto empresarial o institucional.
- Diseñar representaciones gráficas que reflejen las relaciones funcionales dentro de una organización, promoviendo una mejor comprensión de roles y responsabilidades.

Unidad 1. DELIMITACIÓN DEL CAMPO DEL GERENTE

- 1.1 Gerentes y organizaciones.
- 1.2 La administración y sus funciones.
- 1.3 Niveles administrativos. ¿Por qué estudiar administración
- 1.4 Organizaciones. las organizaciones como sistemas abiertos y sociales
- 1.5 Habilidades gerenciales.
- 1.6 El cambio y el futuro de la administración.
- 1.7 El ambiente externo
- 1.8 El macro ambiente. microambiente
- 1.9 El ambiente competitivo
- 1.10 Análisis ambiental. Respuesta al ambiente.
- 1.11 Toma de decisiones gerencial

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

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: DELIMITACIÓN DEL CAMPO DEL GERENTE.

1.1. Gerentes y organizaciones

“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)

“Es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas.” (Jones, 2008, p.2)

“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. La administración y sus funciones.

DEFINICIONES:

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

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

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS:

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.

1.3. Niveles administrativos.

Según Bateman y Snell (2019), estos niveles son esenciales para la estructura y el funcionamiento eficiente de las organizaciones, ya que facilitan la delegación de responsabilidades y la alineación de las actividades diarias con los objetivos organizacionales (p. 24). Además, estas jerarquías aseguran una comunicación clara entre los diferentes grupos dentro de la empresa (Robinson & Judge, 2020, p. 108).

Los niveles administrativos representan la estructura jerárquica dentro de una organización, y se dividen en tres categorías principales que corresponden a los diferentes roles y responsabilidades dentro de la empresa:

1. **Nivel estratégico:** Compuesto por los ejecutivos y directivos de más alto rango (como el CEO), encargados de la toma de decisiones a largo plazo y la definición de las metas y estrategias de la organización.
2. **Nivel táctico:** Integrado por los gerentes intermedios, quienes se encargan de implementar las decisiones estratégicas dentro de las áreas o departamentos específicos, asegurando que los planes a largo plazo se lleven a cabo de manera efectiva.

3. **Nivel operativo:** Este nivel incluye a los empleados de base, encargados de la ejecución diaria de las tareas necesarias para el funcionamiento de la organización, desde producción hasta atención al cliente.



¿Por qué estudiar administración

Podemos explicar el valor de estudiar administración analizando tres cosas: la universalidad de la administración, la realidad del trabajo, y las recompensas y retos de ser un gerente.

UNIVERSALIDAD:

Podemos decir con absoluta certeza que la administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y en todas las áreas de trabajo, sin importar dónde se localicen.

LA REALIDAD DEL TRABAJO:

Una vez que se gradúen del instituto y comiencen su carrera, van a administrar o a ser administrados.

Para aquellos que planean ser gerentes, comprender la administración es la base en que desarrollarán sus habilidades gerenciales. Aquellos que no se visualizan como gerentes, también es probable que tengan que trabajar con gerentes, o asumir responsabilidades gerenciales. (Robbins y Coulter, 2010, p.15)

RECOMPENSAS Y RETOS DE SER GERENTE:

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

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.

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.

1.4. Organizaciones.

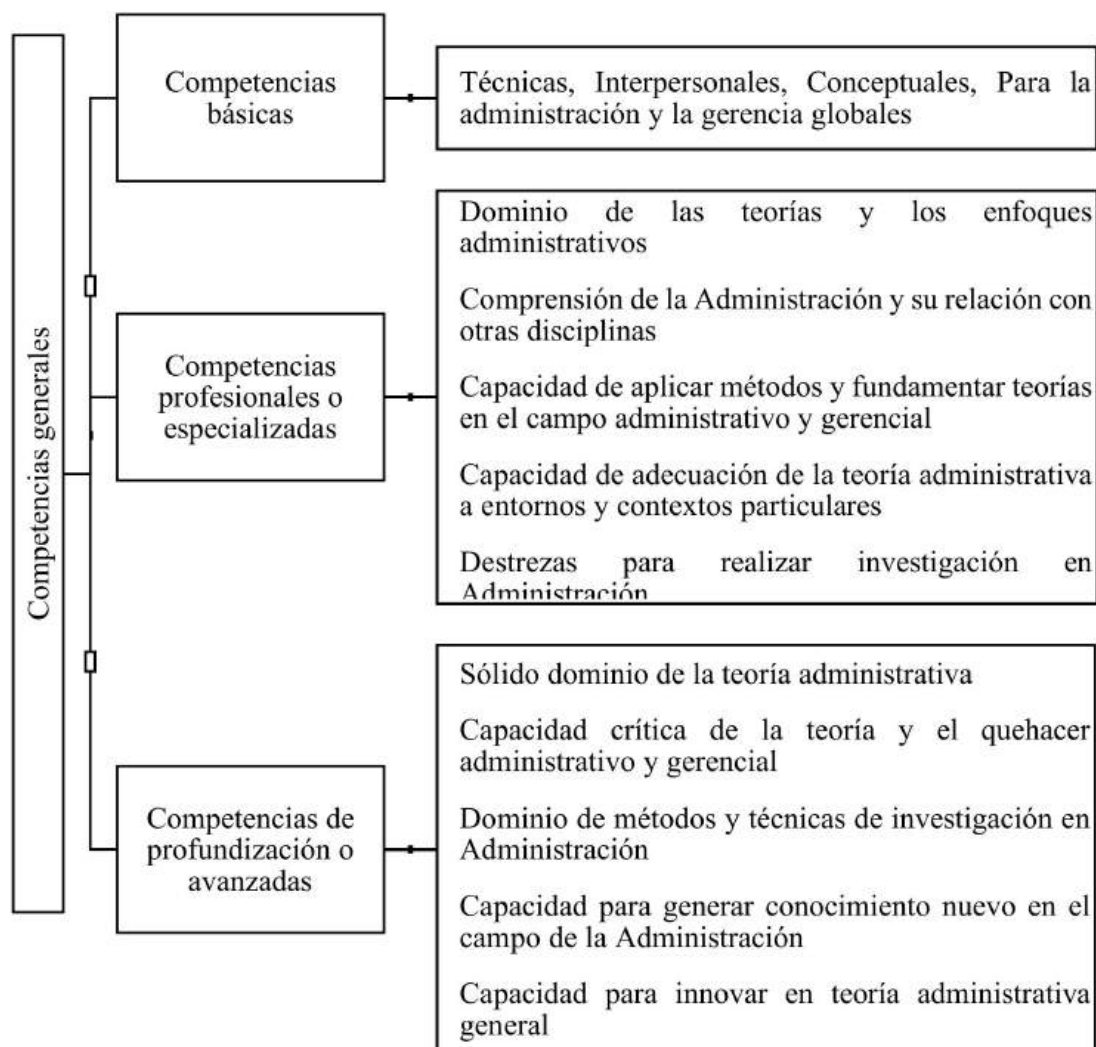
La organización como sistema abierto es parte de una sociedad mayor, constituida por partes menores. (...) Las organizaciones son sistemas que operan dentro de otros sistemas; son conjuntos de elementos que interactúan entre sí y que buscan alcanzar objetivos.

Las organizaciones como sistemas abiertos presentan las siguientes características:

Importación y exportación:



1.5. Habilidades gerenciales.



1.6. El cambio y el futuro de la administración.

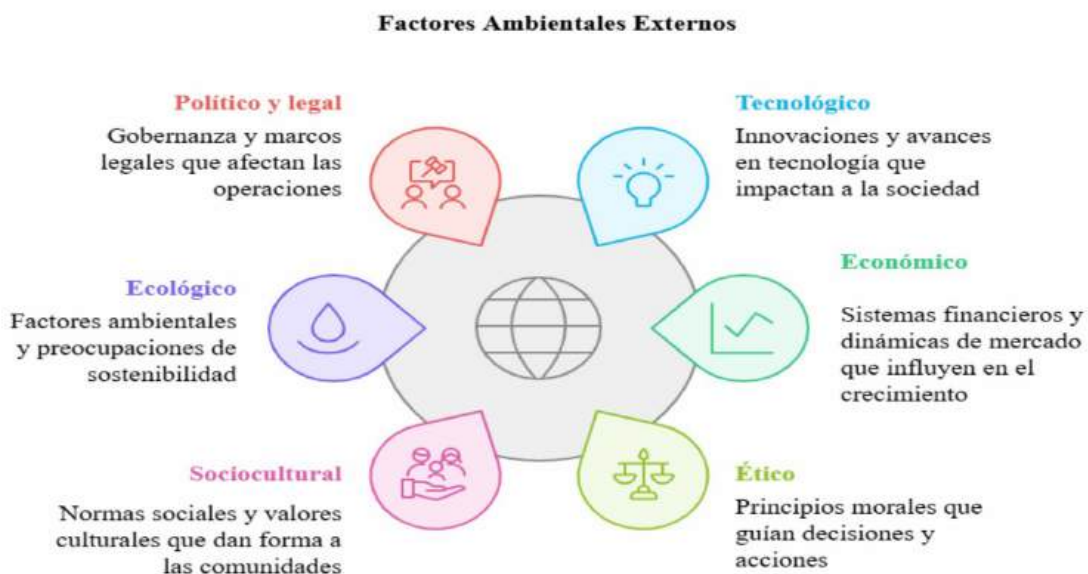
Chiavenato menciona que la administración: (...) deberá enfrentar cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre.

Las próximas décadas se caracterizarán por los desafíos que deberá enfrentar la administración:

- 1) Las empresas están en continua adaptación a sus ambientes... La adaptación también puede involucrar cambio de tecnología, mercados, productos y servicios, etc.
- 2) Existe la tendencia de la continuidad de tasas elevadas de inflación. Los costos de energía, materias primas y fuerza laboral están elevándose de forma notoria. La inflación exigirá cada vez más, mayor eficiencia en la administración de las empresas... La inflación, cada vez más alta, impondrá nuevas presiones y amenazas a las empresas para mantener sus ganancias y sobrevivir.

- 3) La competencia es cada vez más aguda. A medida que aumentan los mercados y los negocios, también crecen los riesgos en la actividad empresarial. Pero ahora más que nunca, el producto o el servicio que demuestra ser superior -más avanzado, más seguro, más deseable- será el más requerido.
- 4) Existe la tendencia a una creciente sofisticación de la tecnología. Los nuevos procesos e instrumentos introducidos por la tecnología en las empresas causan impactos en la estructura organizacional. Por ejemplo, La invención del teléfono revolucionó. La tecnología proporcionará cada vez más eficiencia, precisión y permitirá enfocar la actividad humana hacia tareas más complicadas que exijan planeación.
- 5) La internacionalización del mundo de los negocios, denominada globalización, es el factor más importante de desarrollo de las empresas. Gracias al progreso de las comunicaciones, del computador y el transporte, las empresas están internacionalizando sus actividades y operaciones.
- 6) Mayor presencia de las empresas. Mientras crecen o se reducen, las empresas se vuelven más competitivas, sofisticadas tecnológicamente, se internacionalizan más y, con esto, aumenta su influencia ambiental.

1.7. El ambiente externo



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

El entorno de la empresa:

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).

Según Koontz, Las influencias de los factores externos sobre la empresa es trascendental, 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.

1.8. El macro ambiente.

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.

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)

1.9. El ambiente competitivo

El entorno competitivo, también conocido como la estructura del mercado, es el sistema dinámico en el que la empresa compete.

El ambiente competitivo está compuesto por todos aquellos factores con los que interactúa la empresa en sus acciones dentro del mercado nacional e internacional en que se mueve su producto y/o servicio.

Las condiciones económicas mundiales, por ejemplo, podrían aumentar los precios de las materias primas, obligando a las empresas que abastecen su industria a cobrar más, elevando sus costos fijos.

En el otro extremo de la escala, los eventos locales, tales como la escasez de mano de obra regional o desastres naturales también afectan al entorno competitivo.

COMPETENCIA DIRECTA: Son aquellos individuos u organizaciones que ofrecen productos o servicios similares y que se dirigen al mismo mercado.

COMPETENCIA INDIRECTA: Aquellas empresas que opera en el mismo mercado y cubren las mismas necesidades, pero cuyo producto o servicio no es similar.

1.10. Análisis ambiental. Respuesta al ambiente.

Todo gerente o administrador de cualquier organización deben estar alerta a los cambios del entorno, para poder reaccionar favorablemente ante ellos.

Esta adaptación se debe dar mediante la búsqueda del mejor enfoque para una situación dada.

La información ambiental oportuna y precisa es decisiva para operar un negocio.

Por incertidumbre ambiental se entiende que los gerentes no tienen información suficiente sobre el entorno.

A medida que aumenta la incertidumbre, los gerentes deben desarrollar técnicas y métodos para recopilar, seleccionar e interpretar información acerca del ambiente.

1.11. Toma de decisiones gerencial

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.

1.12. ACTIVIDADES DE LA UNIDAD:

TALLER

- Explica dos causas que fundamenten la importancia de la ética en el ejercicio de la administración.
- Si usted fuera el director ejecutivo de una gran corporación, ¿cómo institucionalizaría la ética en ella?
- ¿Qué códigos de ética recomendaría para el instituto y su clase? ¿Cómo deberían aplicarse?

CASO PRÁCTICO: LA EXPERIENCIA DE JOÃO CARLOS SILVA

Para hacer crecer su negocio, João Carlos consultó con su equipo y decidió dar cupones de descuento a los clientes más frecuentes con el propósito de fortalecer su fidelidad.

Pero sus cálculos no concordaban con la realidad, había algún error. Él y su equipo de taxistas empezaron a perder dinero. Eso provocó una profunda insatisfacción. ¿Cómo se puede revertir esta situación?

João Carlos quería encontrar la causa del problema: ¿habría hecho cálculos demasiado optimistas o el mercado estaba contraído? ¿Era atribuible a un factor interno o a uno externo? João Carlos debía tomar decisiones para revertir la difícil situación financiera. ¿Qué debería hacer?

Para reducir costos, João Carlos decidió suspender el servicio de apoyo a los taxistas propietarios que se habían integrado recientemente a su sistema. Ellos empezaron a operar en forma autónoma o se unieron a la competencia.

Debido a la estrategia de crear lazos de fidelidad con los pasajeros, muchos taxistas que salieron se llevaron a sus clientes. Así, João Carlos empezó a enfrentar una competencia cada vez mayor con una flotilla más pequeña. ¿Usted cómo ayudaría a João Carlos a revertir sus decisiones para mejorar?

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 fresco, tiene fama de acabar con el acné. Ésta 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: PROCESOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA).
PARTE I**

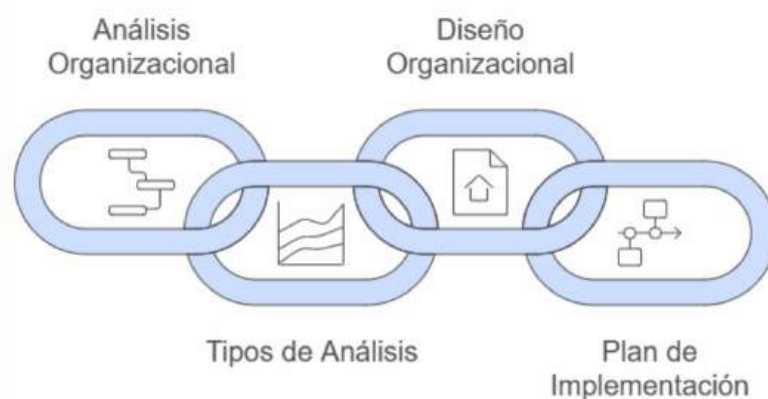
- 2.1 Análisis organizacional
- 2.2 Tipos de Análisis Organizacional
- 2.3 Resultados del Análisis Organizacional
- 2.4 Diseño Organizacional
- 2.5 Etapas a seguir para el Diseño Organizacional.
- 2.6 Implantación del Diseño Organizacional
- 2.7 Plan de implantación
- 2.8 Requisitos para la implantación
- 2.9 Etapas de la implantación.

Resultado de Aprendizaje

Analiza con criterio de racionalidad los recursos humanos mediante el sistema organizacional y conocer los tipos de sistema organizacional, mediante la aplicación del trabajo. como la medición v métodos de trabajo dentro de la organización.

DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

Procesos Organizacionales



SÍNTESIS

El sistema de organización administrativa (SOA) se centra en la evaluación, diseño e implementación de estructuras organizacionales eficientes y adaptadas a las necesidades y objetivos estratégicos de una entidad.

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 2: PROCESOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA). PARTE I

2.1 Análisis organizacional

Según Chiavenato: Es el análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente: proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y exigencias que el ambiente le presenta.

El análisis organizacional debe tener en cuenta los siguientes aspectos internos de la empresa:

- a. La misión y la visión organizacionales, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.
- b. Los recursos empresariales disponibles (financieros, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos).
- c. La estructura organizacional y sus características

- d. La tecnología o tecnologías empleadas por la empresa, bien sea para generar sus productos o servicios o para su propio funcionamiento interno.
- e. Las personas, sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes.
- f. El estilo de administración, que incluye la cultura organizacional, el clima organizacional, el estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

2.2 Tipos de Análisis Organizacional

Se puede utilizar, de acuerdo a las circunstancias, tres tipos de análisis organizacional.

1º Análisis retrospectivo: Consiste en determinar en qué medida la estructura organizacional de una entidad ha contribuido al logro de los objetivos plasmados en su Plan Estratégico y Programa de Operaciones Anual.

2º Análisis Prospectivo: Permite determinar la necesidad de ajustar la estructura organizacional en función a objetivos planteados en el Programa de Operaciones Anual de la próxima gestión, considerando las observaciones y recomendaciones del análisis anterior.

3º Análisis Coyuntural: Posibilita a una entidad realizar, adicionalmente, un análisis de su estructura organizacional en el momento que se considere oportuno a fin de solucionar problemas o atender demandas de carácter coyuntural que se presenten durante el ejercicio de la gestión y que pueden derivarse de cambios internos y/o externos, como por ejemplo: cambios de tecnología, racionalización administrativa, modificaciones en la normativa vigente, etc.

2.3 Resultados del Análisis Organizacional

Se refiere a las recomendaciones (resultados) que se desprenden del análisis organizacional efectuado, las recomendaciones pueden estar orientadas a asumir las siguientes decisiones:

- 1) Adecuar, fusionar o crear áreas y unidades que permitan lograr de manera eficaz y eficiente los objetivos institucionales.
- 2) Reubicar las diferentes unidades organizacionales en la estructura de la entidad de acuerdo a sus necesidades.
- 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.

2.4 Diseño Organizacional

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.

2.5 Etapas a seguir para el Diseño Organizacional.

1º 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.

2º 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.

3º 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.

4º 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.

5º 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.

6º 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.

7º 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.

8º 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.

2.6 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.

2.7 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. Permite 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.

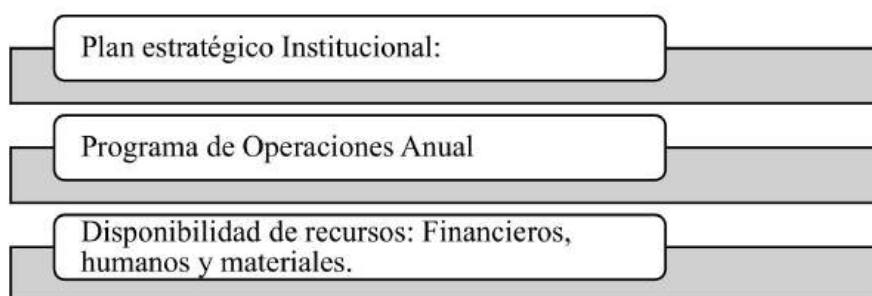
5° Responsables de la implantación:

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.

2.8 Requisitos para la implantación



De acuerdo a Ubalda, (2013) “la planificación estratégica no es nada más que la capacidad que tiene la organización para atender y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se generan en la empresa tanto por naturaleza interna o externas que afecten a la misma”.

EL Plan Operativo Anual es un instrumento que vincula la planificación con el presupuesto, es la base para elaborar la proforma presupuestaria. El Plan Operativo supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de recursos...”. Rige las actividades durante el año estableciendo objetivos, indicadores y metas alineadas a los Planes de Desarrollo.

2.9 Etapas de la implantación.

Para el proceso de implantación de la estructura organizacional, se tiene que considerar las siguientes etapas:

- 1º Difusión Manuales de Organización y Funciones y de Procesos
- 2º Orientación, adiestramiento y/o capacitación de los funcionarios involucrados en el cambio.
- 3º Aplicación del plan de implantación.

Proceso de Implantación de la Estructura Organizacional



2.10 ACTIVIDADES DE LA UNIDAD

ENFOQUE EN LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

Amazon.com,

La industria de la distribución y venta de libros cambió para siempre en julio de 1995 cuando Jeff Bezos puso en línea al vendedor de libros virtual Amazon.com. La estrategia de su nueva compañía revolucionó la naturaleza del ambiente. Antes, los editores de libros vendían sus libros ya sea indirectamente a los mayoristas que proveían a las librerías pequeñas, directamente a grandes cadenas de libros como Barnes & Noble o Borders, o a los clubes del libro del mes. Había tantos editores y vendedores de libros que la industria era relativamente estable, con librerías grandes y pequeñas gozando de un nicho cómodo del mercado. En este ambiente relativamente estable, simple y rico, la incertidumbre era baja y todas las compañías gozaban de buenos ingresos y ganancias.

El enfoque virtual de Amazon.com de compra y venta de libros cambió todo eso. Primero, dado que podía ofrecer a los clientes acceso rápido a más de 1.5 millones de libros impresos y descuentos, esto elevó el nivel de competencia de la industria y empobreció al ambiente de la venta de libros. En segundo lugar, Amazon.com también negoció directamente con los grandes editores de libros sobre el precio y el suministro porque deseaba entregar los libros rápidamente a sus clientes, lo que condujo a un aumento en la complejidad del ambiente: todos los jugadores (editores, mayoristas, almacenes y clientes) tuvieron vínculos más estrechos. Tercero, estos factores, combinados con los continuos cambios en la tecnología de información, hicieron el ambiente más inestable y los recursos (clientes) fueron más difíciles de obtener.

¿Cómo ha cambiado este aumento en la incertidumbre el negocio de la venta de libros? Primero, estos cambios amenazaron rápidamente la prosperidad de las librerías pequeñas, muchas de las cuales pronto cerraron sus puertas y abandonaron el negocio porque no podían competir con las librerías en línea. En segundo lugar, las grandes librerías como Barnes & Noble y Borders comenzaron sus propios almacenes en línea para competir con Amazon.com. Tercero, Amazon.com y estas nuevas librerías en línea se

enfascaron en una guerra de precios, que se redujeron aún más. Esto dio lugar a un ambiente aún más competitivo e incierto.

La tecnología de información no se especializa en ninguna región del país o del mundo. El acceso a Internet y a la World Wide Web le permite a cualquier compañía en línea vender a clientes de todo el mundo, siempre y cuando sus productos se puedan adecuar para cubrir las necesidades particulares de los clientes extranjeros. Jeff Bezos se dio cuenta rápidamente de que la tecnología de información de Amazon.com, con sede en Estados Unidos, se podría transferir rentablemente a otros países para vender libros. Sin embargo, su capacidad para entrar a nuevos mercados extranjeros se vio limitada por un factor importante: Amazon.com ofrece a sus clientes la selección más grande de libros escritos en lengua inglesa; tuvo que encontrar a clientes en el extranjero que pudieran leer inglés.

¿En dónde localizarlos?

Una primera opción obvia sería el Reino Unido, porque su población habla inglés; posteriormente otras naciones de habla inglesa como Canadá, Australia, Nueva Zelanda y Alemania.

¿Alemania? Probablemente de todas las naciones del mundo, Alemania tiene la tasa más elevada de anglófonos como segunda lengua porque el inglés se enseña en todas sus preparatorias.

Entonces Bezos decidió reproducir las funciones de creación de valor de Amazon.com y modificar su tecnología de información para otras naciones. Primero, en el Reino Unido compró la compañía Bookpages, instaló su tecnología patentada y la renombró Amazon.com.uk en 1996. En Alemania, adquirió una pequeña librería en línea y creó Amazon.de en 1998.¹¹ Desde entonces, Amazon.com ha establecido tiendas en línea también en Japón y China. Además, los clientes de cualquier lugar del mundo pueden comprar sus libros en uno de estos almacenes en línea y Amazon se los enviará a cualquier lugar del planeta.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE (Comente cada afirmación)

1. Los gerentes de todos los niveles y de todas las funciones deben analizar periódicamente el ambiente de la organización e identificar fuentes de incertidumbre.
2. Para manejar las transacciones con el ambiente de la organización de manera efectiva, los gerentes deben hacer un seguimiento de los factores del ambiente específico y general de la organización, observando (a) el número de factores que afectarán a la misma, (b) el patrón de la interconexión o las vinculaciones entre estos factores, (c) cuán rápido cambian esos factores y (d) el grado y la naturaleza de la competencia, los cuales afectan qué tan rico o pobre es el ambiente.
3. Tomando ese análisis, los gerentes deben planear cómo ocuparse de las contingencias. La primera etapa de este proceso es diseñar estrategias interorganizacionales para controlar y asegurar el acceso a los valiosos y escasos recursos del ambiente en el cual operan.

TALLER:

1. ¿En el caso de que una organización sea extensa se podrá aplicar una estrategia instantánea? Fundamente su respuesta.
2. ¿Por qué razón se realiza una implantación piloto?
3. ¿Se modifica la estructura organizacional al aplicar la estrategia de implantación en paralelo?
4. ¿Se puede continuar con el plan implantación (Por aproximaciones sucesivas) del diseño organizacional, si en una de las áreas no se comprueba su efectividad?
5. ¿Por qué es importante realizar un cronograma de actividades?
6. ¿Por qué es necesario definir los recursos humanos, materiales y financieros para implantar el plan del Diseño Organizacional?
7. Explique las razones de internalizar y socializar los cambios que se van a aplicar en la estructura organizacional.

UNIDAD 3: EL SOA Y LA RESPONSABILIDAD POR LA FUNCIÓN PÚBLICA. PARTE II

3.1 El SOA y la Responsabilidad por la Función Pública

3.2 Tipos de responsabilidad por la Función Pública

3.3 Cómo pueden generarse responsabilidades por la función pública en el funcionamiento del SOA

Resultado de Aprendizaje

Desarrolla una cultura organizacional eficiente basada en principios de racionalidad, normatividad, orden, productividad para la innovación permanente de la empresa.

DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

SOA y la Responsabilidad por la Función Pública



SÍNTESIS.

La Unidad 3 se centra en la relación entre el Sistema de Organización Administrativa (SOA) y la responsabilidad en la función pública, subrayando la importancia de la gestión pública eficiente y ética.

El SOA es un marco estructural que organiza los procesos administrativos dentro de las instituciones públicas, asegurando el cumplimiento de las normas y la correcta asignación de

funciones. Este sistema está directamente vinculado a la responsabilidad pública, ya que cualquier actuación del servidor público puede tener implicaciones legales y éticas.

Existen diversos tipos de responsabilidad en la función pública, entre ellas la responsabilidad administrativa, civil y penal, cada una vinculada a comportamientos y decisiones de los servidores públicos. La responsabilidad administrativa se refiere al incumplimiento de deberes dentro de la estructura organizativa, mientras que las responsabilidades civil y penal se generan cuando hay afectación a terceros o a la ley.

Las responsabilidades pueden surgir dentro del SOA por diversas causas, como la ineficiencia en la gestión, el incumplimiento de normativas, la corrupción o la falta de transparencia. Los servidores públicos deben actuar dentro del marco legal y ético para evitar generar conflictos que afecten la confianza ciudadana y la eficacia del gobierno.

3.1 El SOA y la Responsabilidad por la Función Pública

El Sistema de Organización Administrativa se define como “el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías que regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades.

3.2 Tipos de responsabilidad 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 contraviniera 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.

3.3 Cómo pueden generarse responsabilidades por la función pública en el funcionamiento del SOA

Algunos ejemplos que muestran como puede generarse responsabilidad por la función pública en el SOA son:

- Cuando la Entidad Pública no cuente con su Reglamento Específico
- Cuando el Reglamento Específico no esté aprobado.

- Cuando no se cuente con los Manuales de Organización y Funciones y el de Procesos.

3.4 ACTIVIDADES DE LA UNIDAD

TALLER:

1. ¿Qué es la responsabilidad?
2. Elabore un cuadro comparativo de responsabilidad administrativa, civil y penal
3. Mencione los tipos de sanciones administrativas
4. Escriba dos ejemplos de responsabilidad administrativa, civil y penal.

CASO PRÁCTICO

El Ministro de Educación, Raúl Vallejo, se ve inmiscuido en anomalías en el manejo económico de la cartera de Estado durante el periodo 2007-2008.

La auditoría realizada a la entidad estatal identifica presuntas irregularidades en contratos de publicidad, convenios y en motivación a los empleados.

El ministro Vallejo y su subsecretario administrativo Guido Rivadeneira autorizaron una campaña publicitaria sin la previa suscripción de contratos, uno por 86.800 dólares con Rivas Herrera Young, y otro de \$ 36.000 con Spondylus.

Carlos Polit, contralor general del Estado, señaló que el informe de la auditoría ya fue aprobado y que los funcionarios ya están notificados. "Ellos tienen un derecho que da a Ley y la Constitución de presentar todas sus pruebas de descargo", dijo.

El informe señala que la documentación de soporte tampoco tiene los requisitos exigidos por la ley. El Ministerio señala que se entregó al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo \$ 17.3 millones de dólares dentro del proyecto de universalización de la educación; sin embargo, solo se tendría un reporte de ingreso de \$ 2,8 millones, quedando una diferencia sin justificar de unos 14 millones de dólares.

La Contraloría indicó que hubo un inadecuado control en el seguimiento de convenios.

El Ministerio destinó \$ 162.000 dólares a la Corporación Editora Nacional para libros, y la organización entregó solo 960 textos; lo mismo pasó con la Fundación Hernán Malo González por 60.000 dólares, y se entregaron apenas 23 textos. Además, hay un gasto para motivación de personal que no tiene documentación de soporte por \$ 450.000.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué irregularidades se cometió en este caso?
2. ¿Se podría determinar responsabilidad administrativa al ministro Vallejo?
3. Emita un comentario personal

CASO PRÁCTICO

Los Señores **ABEL ESTRADA RODRÍGUEZ** y **EDWIN CARRILLO MONTALVÁN**, con fecha 15 de enero del presente año, suscribieron un contrato por el cual el segundo le haría la transferencia al primero de un bien inmueble, ubicado en la Calle Sánchez No. 105, de esta ciudad de Guayaquil, tal como lo certifica el Contrato de Venta suscrito entre ellos a tales fines. El día en que suscribieron dicho contrato, el señor Estrada entregó el 50% del valor del bien al señor Carrillo,

consistente en la suma de QUINCE MIL DÓLARES AMERICANOS (\$15000,00), y el otro cincuenta por ciento debía ser pagado contra la entrega del bien el día 15 de abril del presente año. Un día antes a la fecha convenida, el señor Carrillo se comunica vía telefónica con el señor Estrada para solicitarle que le otorgue un plazo mayor para la entrega del bien, debido a que él aún no había conseguido dejar completamente libre la vivienda para que este pudiera pasar a disponer de ella. Es en virtud a ésta solicitud que, mediante acuerdo mutuo, decidieron que la entrega se realizaría el día viernes 29 de Junio a medio día, improrrogablemente. Llegado el día, el señor Estrada y su familia, con el camión de mudanzas, se dirigieron hacia el nuevo inmueble para instalarse en su vivienda, pero llegado al lugar, el bien ya estaba ocupado por terceras personas, a las cuales, el señor Carrillo le había vendido dicho inmueble.

Preguntas:

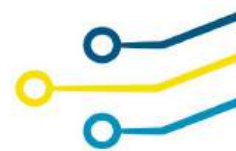
1. ¿Quién es el principal responsable del perjuicio?
2. ¿Cuáles fueron las consecuencias?
3. ¿Es un caso de responsabilidad civil o administrativa?
4. ¿Qué le enseña este caso?

TALLER:

1. ¿Cuáles son las principales normativas que regulan la responsabilidad administrativa en Ecuador?
2. ¿Cuál es la importancia de que los funcionarios públicos actúen de manera ética, transparente y conforme a la ley en el ejercicio de sus labores?
3. ¿Qué medidas disciplinarias pueden ser aplicadas a un funcionario público que comete una falta o infracción administrativa?
4. ¿Cómo contribuye el sistema de responsabilidad administrativa a garantizar la probidad, eficiencia y eficacia en la gestión pública?

TALLER:

1. ¿Qué implicaciones tiene la responsabilidad penal para los servidores públicos y particulares involucrados en delitos contra la administración pública?
2. ¿Qué medidas preventivas pueden implementarse para evitar el cometimiento de delitos como la falsificación de documentos o la apropiación indebida de recursos públicos?
3. ¿Qué impacto tiene el abuso de fondos y bienes públicos en la sociedad y en la confianza en las instituciones gubernamentales?
4. ¿Cuáles crees que son los desafíos más importantes en la lucha contra la corrupción y el delito en la administración pública?
5. ¿Cómo pueden los ciudadanos contribuir a la prevención y detección de actos ilícitos en el ámbito gubernamental?
6. ¿Qué valores éticos y principios deberían guiar el comportamiento de los servidores públicos para evitar caer en prácticas delictivas?



UNIDAD 4: TIPOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1 Los 4 Aspectos específicos que se refieren a la organización: Diseño de la organización:

4.2 Tipos de sistemas de organización

4.3 Organización Lineal o Militar

4.4 Organización Funcional

4.5 Organización Lineo- funcional.

4.6 Organigrama funcional.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Cultura organizacional

¿Cómo se transmite la cultura de la organización?

Características de la cultura exitosa

El espíritu emprendedor

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES:

Enfoques sobre la responsabilidad social

Grados de implicación de las organizaciones en la responsabilidad social

Buenas prácticas ambientales

El proceso de percepción

Factores que influyen en la percepción

Distorsiones, Los paradigmas, Actitudes, Decisión

MOTIVACIÓN: Motivación y cultura

Utilización de las teorías de la motivación

Efecto de la administración en la motivación

LIDERAZGO, PODER Y POLÍTICA: Dependencia, Tácticas de poder, Política

Nuevos enfoques del liderazgo

Resultado de Aprendizaje

Analiza con criterio de racionalidad los recursos humanos mediante el sistema organizacional y conocer los tipos de sistema organizacional, mediante la aplicación del trabajo, como la medición y métodos de trabajo dentro de la organización.

DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

Estructura Organizacional

Organización Lineal

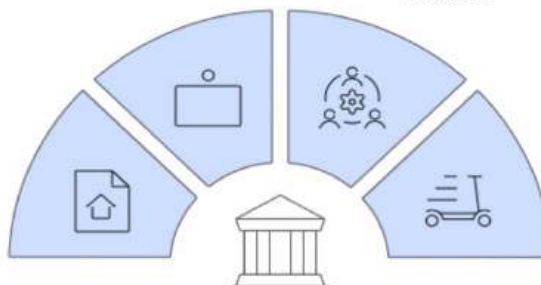
Un enfoque jerárquico y directo que se asemeja a la estructura militar.

Organización Funcional

Un sistema donde los departamentos operan de manera independiente pero cohesiva.

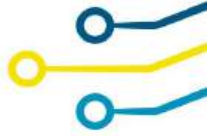
Diseño Organizacional

El plano fundamental que guía la formación de la estructura.



Organización Lineo-Funcional

Un modelo híbrido que combina elementos lineales y funcionales.



Cultura Organizacional



SINTESES.

La Unidad 4 aborda los diferentes tipos de estructuras organizacionales y su impacto en la eficiencia y efectividad de una organización.

Existen varios tipos de sistemas organizacionales, cada uno con características que responden a las necesidades y objetivos específicos de la empresa.

- **Organización Lineal o Militar:** En este modelo, la estructura es jerárquica, con una clara línea de autoridad donde cada superior tiene autoridad sobre sus subordinados. Es adecuada para ambientes que requieren un control estricto y decisiones rápidas.
- **Organización Funcional:** La organización se divide según especialidades, donde cada área o departamento se centra en una función específica (marketing, finanzas, recursos humanos, etc.). Este modelo favorece la especialización y eficiencia, pero puede generar problemas de coordinación entre departamentos.
- **Organización Lineo-Funcional:** Combina elementos de las estructuras lineales y funcionales, buscando aprovechar los beneficios de ambas. Tiene una jerarquía de autoridad (como en la organización lineal), pero también permite especialización funcional (como en la organización funcional).

Finalmente, el organigrama es “Representación visual de la estructura de una organización.” (Robbins y Coulter, 2010)



En resumen, esta unidad permite comprender las distintas opciones estructurales disponibles para las organizaciones, brindando las bases para seleccionar y diseñar la estructura más adecuada en función de las necesidades operativas y estratégicas.

4.1 Los 4 Aspectos específicos que se refieren a la organización: Diseño de la organización:

- La estructura, los elementos corresponden al funcionamiento administrativo.
- Las jerarquías y actividades.
- Las funciones, niveles o actividades que están por estructurarse
- La organización puede ser estático o mecánico; nos dice como y quien va a hacer cada cosa y como la va a hacer, cuando la organización está terminada sólo resta actuar, integrando, dirigiendo y controlando.

4.2 Tipos de sistemas de organización

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 y Coulter 2010)

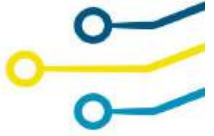
El diseño ideal depende de factores de contingencia como la estrategia, estructura, tamaño, tecnología, ambiente.

4.3 Organización Lineal o Militar

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

VENTAJAS:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.



DESVENTAJAS:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

4.4 Organización Funcional

La organización funcional es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.

A medida que las empresas crecen y su ambiente se torna variable y competitivo, aumenta considerablemente la necesidad de tener órganos especializados capaces de proporcionar consejo e innovaciones rápidas y sustanciales.

Características de la organización funcional

a. *Autoridad funcional o dividida*: la organización funcional se basa en la autoridad funcional (sostenida en la especialización y el conocimiento) y no en la autoridad lineal (basada en la jerarquía y en el mando).

En la organización funcional ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino es parcial y relativa.

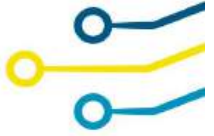
b. *Líneas directas de comunicación*, las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización se efectúan directamente.

c. *Descentralización de las decisiones*: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor.

d. *Énfasis en la especialización*: la organización funcional se basa en la primacía de la especialización de todos los órganos o cargos en todos los niveles de la organización. Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización

4.5 Organización Lineo- funcional.

En ésta se combinan los dos tipos de organización estudiados:



a) De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial. (Cadena de mando).

b) De la funcional (mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas), la especialización de cada actividad en una función.

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad. Ejemplo: el departamento de mercadotecnia tiene plena autoridad sobre las secciones que le reportan.

4.6 Organigrama funcional.

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad. (Münch, 2014)

Los organigramas pueden clasificarse en:

Por su objeto

- Estructurales: Muestran la estructura administrativa.
- Funcionales: Indican las áreas y funciones de los departamentos.

Por su área

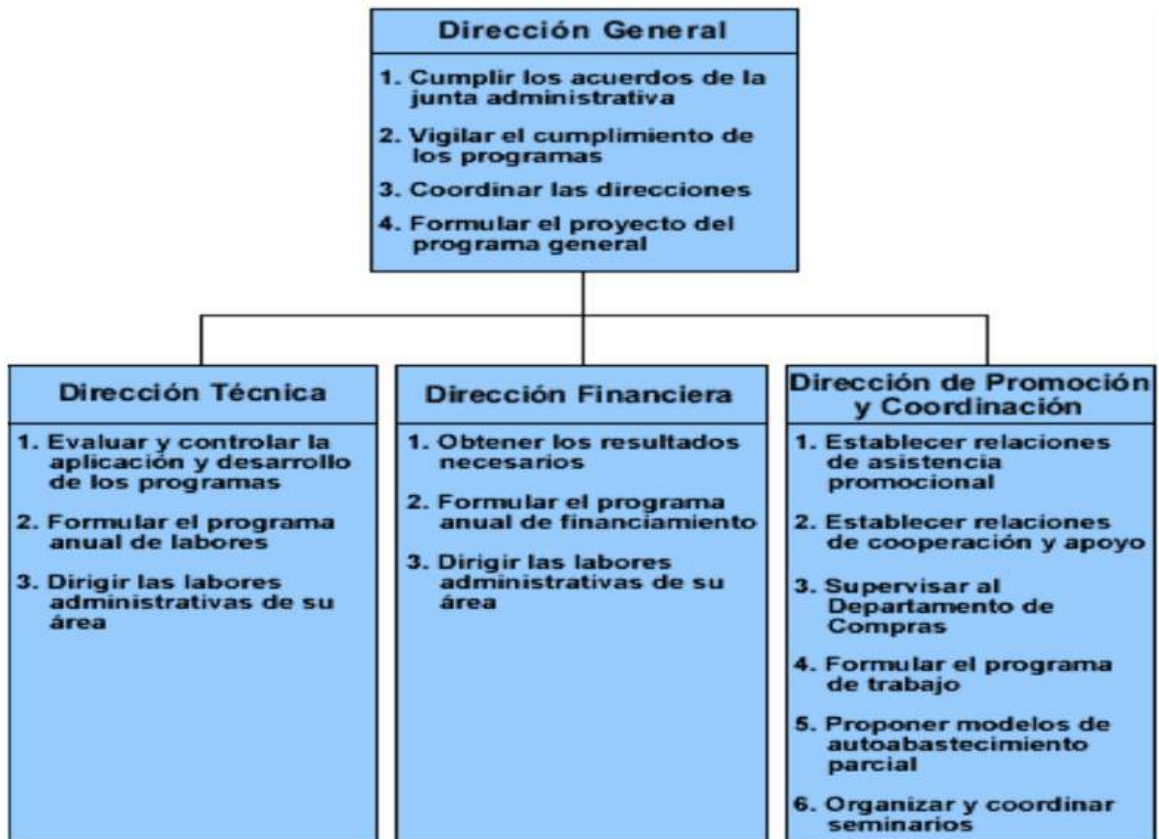
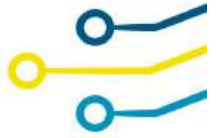
- Generales: Representan toda la organización. Se llaman también cartas maestras.
- Departamentales: Representan a la organización de un departamento o sección.

Por su contenido

- Esquemáticos: Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- Analíticos: Más detallados y técnicos; tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc.

Organigrama funcional

Un *organigrama funcional* es una representación visual de la estructura organizacional de una empresa, destacando las relaciones y jerarquías dentro de las áreas funcionales de la organización. Este tipo de organigrama se enfoca en detallar las funciones específicas de cada departamento o área, lo que permite clarificar las responsabilidades y las líneas de comunicación entre los empleados y los niveles jerárquicos. Además, ayuda a entender cómo se organizan y se interrelacionan las distintas funciones, lo cual es crucial para mejorar la eficiencia operativa y la coordinación dentro de la empresa. Cruz Brambila, G. (2012)



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin

CULTURA ORGANIZACIONAL

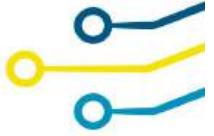
La **cultura organizacional** se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. (Robbins y Coulter, 2010)

¿Cómo se transmite la cultura de la organización?

La capacidad de una organización de motivar a sus empleados y aumentar la efectividad organizacional se relaciona directamente con la manera en que sus integrantes absorben los valores de la organización: aprenden dichos valores fundamentales a partir de las prácticas de socialización formal de la organización... (Jones, 2008)

Socialización. Proceso por medio del cual los integrantes aprenden e interiorizan los valores y normas de la cultura de una organización.

Los nuevos miembros de una organización deben aprender los valores y normas que rigen el comportamiento y la toma de decisiones de sus integrantes.



La orientación de las funciones es la forma característica en que los nuevos integrantes responden a una situación.

Características de la cultura exitosa

Chiavenato (2009), afirma que la cultura tiene repercusiones cada vez más claras en el desempeño de las organizaciones. (...) lo que realmente distingue a una organización es su personalidad, su modo de vivir y comportarse, su mentalidad y su alma. Cada organización tiene identidad propia.

Fitz-Enz identifica ocho prácticas aplicadas por las organizaciones excepcionales:

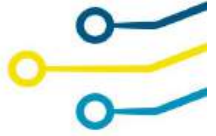
1. *Fijación de un valor equilibrado.* Las organizaciones excepcionales alcanzan al mismo tiempo varios objetivos equilibrados que les permiten satisfacer a sus diversos grupos de interés (*stakeholders*).
2. *Compromiso con una estrategia básica y esencial.* Desarrollan una estrategia clara y concentran todos sus esfuerzos en aplicarla correctamente.
3. *Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural.* Tienen una cultura corporativa fuerte y bien definida.
4. *Comunicación masiva de doble vía.* Poseen sistemas de comunicación dinámicos y extraordinariamente bien desarrollados.
5. *Asociación con los grupos de interés.* Tratan a sus asociados en forma congruente e integral.
6. *Colaboración funcional.* Están fundadas en mecanismos de colaboración y cooperación que aumentan su fuerza.
7. *Innovación y riesgo.* Están enfocadas en la innovación y la creatividad.
8. *Nunca están satisfechas.* Siempre tratan de mejorar y de perfeccionarse y no se conforman con los resultados alcanzados.

El espíritu emprendedor

Tener espíritu emprendedor *significa crear una organización innovadora con el objeto de obtener ganancias económicas o crecer en condiciones de riesgo o incertidumbre.* (Hellriegel,)

El proceso de comenzar nuevos negocios, por lo general en respuesta a las oportunidades, es lo que se conoce como espíritu emprendedor. (Robbins & Coulter, 2010)

Las organizaciones buscan personas con espíritu emprendedor, capaces de usar los recursos humanos, materiales, financieros, mercadológicos y administrativos para crear mejores productos y servicios.

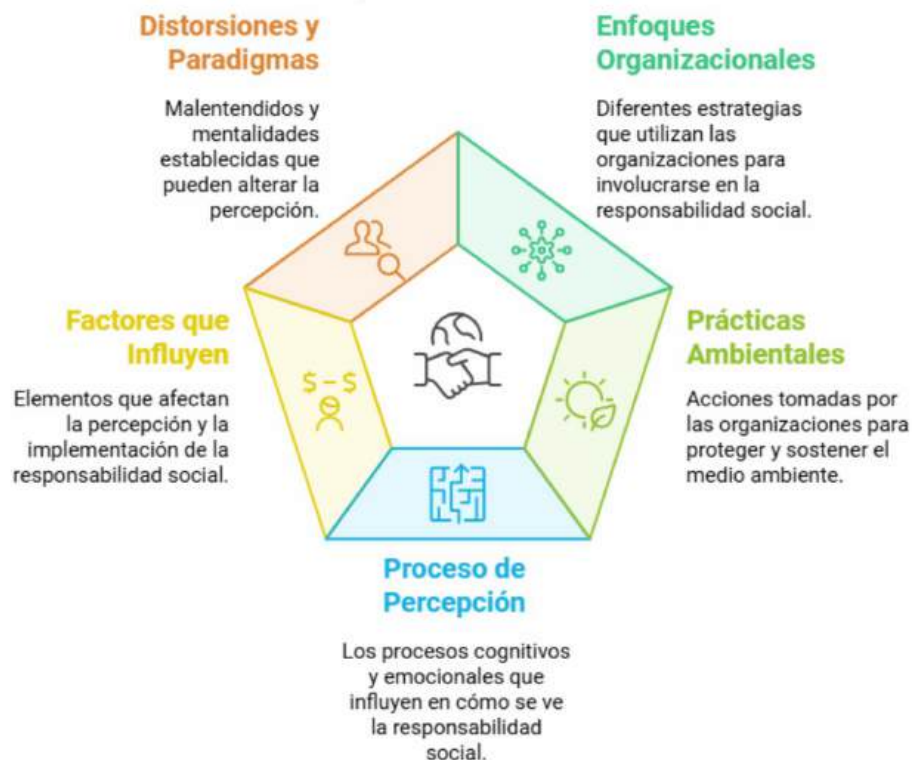


Drucker afirma que el emprendedor está relacionado con el cambio, siempre responde a él y lo explora como una verdadera oportunidad.

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).

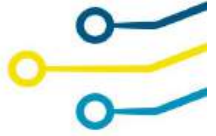
El término *responsabilidad social* se refiere al deber u obligación que tiene un gerente de tomar decisiones que preserven, protejan, mejoren y promuevan el bienestar de las partes interesadas y de la sociedad. (Jones, 2008 p. 196).



Jones, G. R., & George, J. M. (2008), afirma:

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, antepone 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

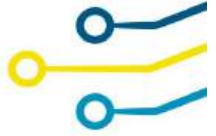
Existen tres grados de participación en actividades y obras sociales:

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.

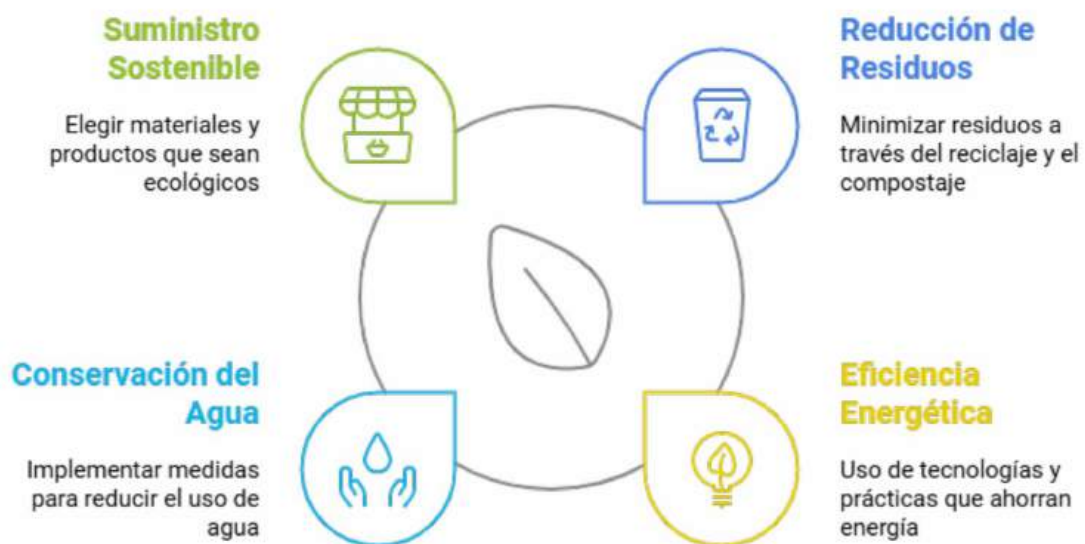


c) *Enfoque de la sensibilidad social*: presupone que la organización no sólo tiene metas económicas y sociales, sino que también debe prever los problemas de la comunidad y actuar para evitarlos.

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

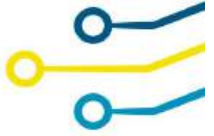
Un ejemplo son los programas educativos para escuelas públicas sobre consumo de drogas, financiados por diversas organizaciones.

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.

El proceso de 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. Este proceso puede presentarse de dos formas: a través de nuestros sentidos o internamente, sin necesidad de interacción directa con el mundo físico, es decir, de manera mental. (Robbins & Judge, 2018)

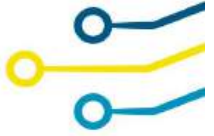
Factores que influyen en la percepción

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

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: 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.

Los paradigmas

Se usa para denominar un modelo general, un marco de referencia o manera de pensar, o incluso un esquema para comprender la realidad. Un paradigma es un conjunto de reglas que definen fronteras entre lo correcto y lo incorrecto, lo verdadero y lo falso, lo que se debe y no se debe hacer. (Chiavenato, 2009)

Actitudes

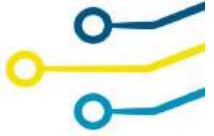
La actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los objetos, las situaciones y otras personas. (Chiavenato, 2009)

Se observan tres aspectos:

1. Las actitudes definen las predisposiciones. Las personas adoptan actitudes hacia su trabajo, su organización, sus colegas, su remuneración y otros factores.

2. Las actitudes son la base emocional de las relaciones interpersonales.

3. Las actitudes están muy cerca del núcleo de la personalidad, pero están sujetas a cambios



Decisión

El éxito de las organizaciones es resultado de las decisiones que toman sus miembros, principalmente sus administradores, sobre el presente y el futuro.

Buena parte de las decisiones cotidianas se toman en forma rutinaria y estandarizada, y de acuerdo con los principios y la experiencia.

Sin embargo, la mayoría de las determinaciones se toma con riesgo e incertidumbre.

MOTIVACIÓN:

Se refiere a deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos.

Factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas.

La motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo.

La motivación es un proceso psicológico básico.

La *motivación* es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos.

La motivación está compuesta por tres elementos que interactúan entre sí:

1. Necesidades. Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico. Cuando una persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad, etc.

2. Impulsos. También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. Una vez que sean atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

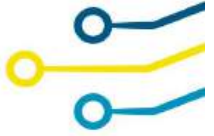
3. Incentivos. Se define como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y a reducir los impulsos.

Motivación y cultura

Las teorías de la motivación están fundadas en ciertos aspectos culturales que no son iguales en todos los países.

Según Hofstede, en países como Japón, Grecia y México, donde predomina la aversión a la incertidumbre, las necesidades de seguridad están en la cúspide de la pirámide.



Utilización de las teorías de la motivación

Las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo. Como ejemplo se analiza 4 elementos que se observan en las organizaciones:

Las recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, el enriquecimiento de las tareas y la modificación de la semana laboral.

1. *Las recompensas monetarias.* Lawler comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas por tres razones:

- Está asociado a las necesidades de alimento, vivienda, vestido y recreación. Puede comprar todas esas cosas.
- Puede funcionar como un incentivo o una meta capaz de reducir carencias o necesidades.
- Puede servir para reducir la ansiedad. Los problemas económicos son una preocupación común.

2. *Las recompensas extramonetarias*

Se relacionan con las necesidades sociales y de estima de Maslow, entre ellas el reconocimiento, el prestigio y el estatus. Los planes organizacionales y los grupales son más adecuados que los individuales para vincular las recompensas extramonetarias con el desempeño.

3. *El enriquecimiento de las tareas*

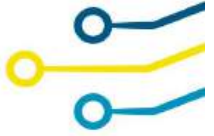
Es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo. Este enfoque, popularizado por Herzberg, pretende mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Se debe enriquecer cada tarea de acuerdo con el desarrollo de la persona que la ejecuta.

4. *La flexibilización del horario de trabajo*

Es una manera de mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción de las personas. Generalmente se reduce el número de días u horas trabajados por semana. En lugar de trabajar ocho horas al día durante cinco días a la semana, el empleado puede trabajar diez horas al día por cuatro días a la semana. El total de horas semanales puede permanecer igual, pero el nuevo horario permite que la persona descanse tres días, en lugar de los dos tradicionales.

Efecto de la administración en la motivación

Cuando las personas se sienten fortalecidas, involucradas en decisiones de equipo y consultadas sobre asuntos importantes y resultados, la motivación está detrás de todo ello.



La administración puede motivar externamente a las personas, empujarlas o jalarlas en una dirección. La administración puede actuar sobre aspectos multidimensionales al concentrarse en el comportamiento y el rendimiento.

Dando como resultado el arte, la sabiduría, la innovación, etc. Los grados más altos de la motivación. La administración influye enormemente en la motivación de las personas. Para ello se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Toda persona puede participar en la toma de decisiones.
- Ser escuchada y respetada.
- Tener opinión que debe tomarse en cuenta.
- Toda persona es un líder cuando se trata de alcanzar sus objetivos.
- Debe colaborar para alcanzar los resultados de la organización.

LIDERAZGO, PODER Y POLÍTICA:

Liderazgo

Hellriegel, D. (2009) afirma:

El liderazgo es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten. El liderazgo adopta muchas formas y se puede utilizar para una enorme variedad de propósitos. (...)

Los líderes que utilizan su conocimiento experto y carisma para influir en sus seguidores son los más efectivos cuando se trata de crear un sentimiento de compromiso. Steve Jobs, presidente de Apple Computer, es un líder que utiliza su carisma y su conocimiento experto.

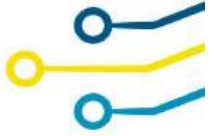
Con base en su expertise en la electrónica y el diseño, él asume una responsabilidad personal en todo lo que hace Apple, en la presencia de los productos y en el sentimiento que despiertan.

Con su carisma, estimula a sus empleados para que aspiren a la perfección, incluso cuando parecen ser agentes encubiertos dentro de las guerras del cómputo. Más adelante, en este mismo capítulo, se explicará con más detalle a los líderes carismáticos. (p. 497)

El poder organizacional

“Capacidad de una persona o grupo para superar la resistencia de otros a resolver un conflicto y lograr un objetivo o resultado deseado.” (Jones, 2008, p. 403)

Es el mecanismo a través del cual se soluciona el conflicto.



Es la capacidad de A para que B haga algo que B, de otra manera, no habría hecho.

Los actores con poder pueden provocar los resultados que desean por encima de la oposición de otros actores.

Política organizacional

Las actividades que se llevan a cabo dentro las organizaciones para adquirir, desarrollar y usar el poder y otros recursos para obtener los resultados que un individuo desea en una situación en la que hay incertidumbre o desacuerdo por las opciones. (Jones, 2008, p. 409)

Nuevos enfoques del liderazgo

Liderazgo carismático

- El liderazgo carismático se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder.
- Se llama carisma a la facultad excepcional que permite a una persona diferenciarse de las demás.

Liderazgo transaccional y liderazgo transformacional

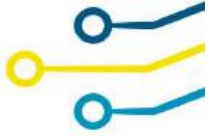
- El liderazgo transaccional implica sólo una relación de intercambio entre líderes y seguidores.
- El liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores.

Tichy y Devanna identificaron las siguientes características de los líderes transformacionales:

1. Se identifican como agentes de cambio.
2. Son valientes.
3. Creen en las personas.
4. Están motivados por valores personales.
5. Son eternos aprendices.
6. Son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre.
7. Son visionarios.

Enfoque social cognitivo

Este modelo explica la interacción continua y recíproca entre el líder (incluidas sus cogniciones), el entorno (que incluye los subordinados o seguidores, así como variables organizacionales) y el comportamiento del líder.



Visión ampliada del liderazgo

El líder debe ser capaz de hacer muchas cosas al mismo tiempo: escuchar, comunicar, mejorar las relaciones con los subordinados, aconsejar, resolver problemas y tomar decisiones en forma participativa.

4.7 ACTIVIDADES DE LA UNIDAD

PRÁCTICA:

Elabore el organigrama del instituto con las autoridades que conoce.

TALLER:

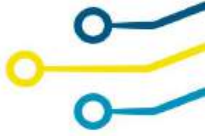
1. ¿Qué es un organigrama y cuál es su propósito principal en una organización?
2. ¿Cuáles son las diferencias clave entre los organigramas estructurales y funcionales?
3. ¿Qué ventajas ofrece un organigrama general en comparación con un organigrama departamental?
4. Comparando organigramas estructurales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

TALLER:

1. ¿Qué medidas pueden tomarse para optimizar el consumo de agua en un espacio laboral?
2. ¿Qué beneficios trae mantener niveles adecuados de climatización en términos de energía y salud?
3. ¿Qué papel juega la elección de productos de limpieza en la práctica de BPAS?
4. Proponga al menos tres actividades de buenas prácticas ambientales en el Instituto. ¿Cómo se podría implementar y promover su uso?
5. Escriba al menos tres ideas de negocio ecológico que le haya llamado la atención y explique por qué. <https://www.youtube.com/watch?v=0qWaOlmvaN8&t=1s>

TALLER:

1. Defina percepción en sus propias palabras
2. ¿Las organizaciones puede ser afectados por la forma en que percibe una persona? Explique.
3. ¿Qué son los factores de situación?
4. Explique por qué aquello que interpretamos como real no es la realidad, sino una representación de ésta.
5. Para usted que es la atribución
6. ¿En qué medida nuestras percepciones iniciales afectan las atribuciones que hacemos sobre las acciones de los demás?
7. Convierta los siguientes pensamientos "negativos" en positivos:
Ejemplo negativo: No sirvo para nada.
Ejemplo positivo: Esta tarea me resulta difícil y a veces me sale mal, pero el resto del trabajo lo hago bien.
 - Todo es culpa mía.
 - Soy un verdadero desastre.
 - Todo el mundo quiere fastidiarme.
 - Seguro que esos/as hablan mal de mí.
 - Nunca aprenderé.



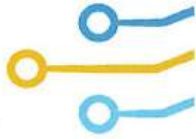
- Ellos y ellas hacen que haga mal mi trabajo.
- Todo el mundo se ríe de mí.
- Siempre me llaman la atención a mí, ¿y a los/as demás qué?
- Añadir 2 pensamientos negativos suyos y al frente el pensamiento positivo.

PARA ANALIZAR:

- 1) Piense cuál es su poder. Explique
- 2) Escriba 3 ejemplos de fuentes de poder que haya observado en cualquier situación.
- 3) En tu opinión, ¿cómo puede el poder ser utilizado de manera ética en un entorno profesional?
- 4) ¿Puedes pensar en ejemplos de situaciones en las que el abuso de poder haya tenido consecuencias negativas?

TALLER:

1. ¿Qué enfoque de liderazgo le parece mejor y por qué?
2. ¿Puedes proporcionar ejemplos de líderes que hayan aplicado con éxito el liderazgo transformacional?
3. En tu opinión, ¿cómo puede el poder ser utilizado de manera ética en un entorno profesional?
4. Imagina que eres un líder en una organización. ¿Cómo aplicarías las fuentes de poder para motivar y guiar a tu equipo?
5. ¿Por qué es importante que los líderes sean capaces de adaptarse a diferentes situaciones y entornos?



ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN DE PARES

Profesora

Ing. Diana Samanta Quilumba Shiguango

Fecha de elaboración: 16/8/2023

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

Lcdo. Segundo Calisto Rochina Chileno

Mg. Álvaro Santiago Toalombo Díaz

Mg. Henry Fabian Chango Chango

Ing. Agustín Gonzalo Guanipatin Ramirez

Fecha de revisión: 04/09/2023

Coordinador de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación

Mg. Danilo Alexander Zamora Núñez

Fecha de aprobación: 02/10/2023