

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO



Amor al conocimiento

GUÍA METOLÓGICA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



COMPILADOR: MGS. ANDREA SANTIANA
2019



1. IDENTIFICACIÓN

Nombre de la Asignatura: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		Componentes del Aprendizaje		
Resultado del Aprendizaje:				
<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar de la forma más eficiente y eficaz todos los objetivos propuestos por la empresa u organismo social. • Permitir a la empresa gozar de una perspectiva bastante amplia del entorno en el cual se desarrolla. • Asegurar la producción o la prestación de servicios por parte de la empresa para que sus clientes satisfagan sus necesidades. 				
Docente de Implementación: Msc. Andrea Santiana				
			Duración: 50 horas	
Unidades	Competencia	Resultados de Aprendizaje	de Actividades	Tiempo de Ejecución
La Administración y las Organizaciones	<p>¿Por qué son importantes los gerentes? ¿Quiénes son los gerentes y en dónde trabajan? ¿Qué hacen los gerentes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones administrativas • Roles gerenciales de Mintzberg y un modelo contemporáneo de la administración • Habilidades gerenciales <p>¿Cómo se está transformando el trabajo gerencial?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importancia de los clientes para la labor gerencial • Importancia de las redes sociales para la labor gerencial • Importancia de la innovación para la labor gerencial • Importancia de la sustentabilidad para la labor gerencial <p>¿Por qué estudiar administración?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La universalidad de la administración • La realidad laboral • Recompensas y desafíos del gerente 	<p>Participación de los estudiantes con opiniones sobre los temas tratados</p> <p>Identificación de las empresas en las que laboran los estudiantes</p>	Taller: Preguntas de revisión y análisis	10 HORAS



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN

GUIA DE APRENDIZAJE

<p>El Contexto Administrativo</p>	<p>El gerente: ¿Omnipotente o simbólico?</p> <ul style="list-style-type: none"> • La visión omnipotente • La visión simbólica <p>El entorno externo: restricciones y desafíos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El entorno económico • El entorno demográfico • Cómo se ven afectados los gerentes por el entorno externo <p>Cultura organizacional: restricciones y desafíos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la cultura organizacional? • Culturas fuertes • Orígenes y destinos de la cultura organizacional • Cómo aprenden los empleados la cultura organizacional • Cómo se ven afectados los gerentes por la cultura organizacional <p>Temas actuales en cultura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de una cultura innovadora • Creación de una cultura sensible al cliente • Espiritualidad y cultura organizacional 	<p>Participación de los estudiantes con opiniones sobre los temas tratados</p> <p>Indagación acerca del conocimiento previo</p> <p>Casos de aplicación de acuerdo a las empresas en las que laboran los estudiantes</p>	<p>Tarea: Preguntas de revisión y análisis</p>	<p>5 HORAS</p>
<p>La Administración en el Entorno Global</p>	<p>¿Quién es dueño de qué?</p> <p>¿Cuál es su perspectiva global?</p> <p>Estado del entorno global</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas comerciales regionales • Mecanismos de comercio global <p>El universo de los negocios globales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferentes tipos de organizaciones internacionales • Métodos de internalización de las organizaciones <p>Administración en un entorno global</p> <ul style="list-style-type: none"> • El entorno político/legal • El entorno económico • El entorno cultural • La administración global en el mundo actual • Desafíos implícitos en la administración de la fuerza laboral global 	<p>Participación de los estudiantes con opiniones sobre los temas tratados</p>	<p>Tarea: Casos Prácticos (exposición)</p>	<p>5 HORAS</p>



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN

GUIA DE APRENDIZAJE

<p>Administración de la Diversidad</p>	<p>Fundamentos de la diversidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la diversidad en el ámbito laboral? • ¿Por qué es tan importante la administración de la diversidad de la fuerza laboral? <p>Transformación del entorno laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características de la población estadounidense • ¿Cuáles son los principales cambios en la fuerza laboral? <p>Tipos de diversidad en el ámbito laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad • Género • Raza y orígenes étnicos • Capacidades/discapacidades • Religión • GLBT: Orientación sexual e identidad de género • Otros tipos de diversidad <p>Desafíos inherentes a la administración de la diversidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sesgos personales • Techo de cristal <p>Iniciativas a favor de la diversidad en el ámbito laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> • El aspecto legal de la diversidad en el ámbito laboral • Compromiso de la alta dirección con la diversidad • Asesoramiento • Capacitación en habilidades relacionadas con la diversidad • Grupos de recursos de empleados 	<p>Participación de los estudiantes con opiniones sobre los temas tratados</p>	<p>Taller: Caso Práctico Tarea: Preguntas de revisión y análisis</p>	<p>5 HORAS</p>
--	--	--	--	----------------



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN

GUIA DE APRENDIZAJE

<p>Administración de la responsabilidad social y la ética</p>	<p>¿Qué es la responsabilidad social?</p> <ul style="list-style-type: none"> Obligación, sensibilidad y responsabilidad ¿Las organizaciones deben tener participación social? <p>Administración verde y sustentabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué pueden hacer las organizaciones para volverse verdes? Evaluación de las acciones administrativas verdes <p>Los gerentes y el comportamiento ético</p> <ul style="list-style-type: none"> Factores que determinan el comportamiento ético y el no ético La ética en un contexto internacional <p>Fomento del comportamiento ético</p> <ul style="list-style-type: none"> Selección de empleados Códigos de ética y reglas de decisión Liderazgo Objetivos de trabajo y evaluación de desempeño Capacitación en ética Auditorías sociales independientes Mecanismos de protección <p>Temas de ética y responsabilidad social en el mundo actual</p> <ul style="list-style-type: none"> Manejo de problemas éticos y de la falta de responsabilidad social Emprendimiento social Empresas que promueven el cambio social positivo 	<p>Participación de los estudiantes con opiniones sobre los temas tratados</p>	<p>Lección escrita</p>	<p>5 HORAS</p>
<p>Los Gerentes como Tomadores de Decisiones</p>	<p>El proceso de toma de decisiones</p> <p>La toma de decisiones gerenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones: racionalidad, racionalidad limitada, el papel de la intuición, el papel de la administración basada en valores <p>Tipos de decisiones y condiciones para la toma de decisiones</p> <p>Estilos de toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> Perfil de los estilos de pensamiento lineal y no lineal Sesgos y errores en la toma de decisiones Descripción general de la toma de decisiones gerencial <p>Toma de decisiones eficaz en el mundo actual</p> <ul style="list-style-type: none"> Lineamientos generales para la toma eficaz de decisiones El pensamiento de diseño y la toma de decisiones 	<p>Ejercicio: el proceso de toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> Paso 1: Identificación del problema Paso 2: Determinación de los criterios de decisión Paso 3: Ponderación de los criterios Paso 4: Desarrollo de las alternativas Paso 5: Análisis de las alternativas Paso 6: Selección de una alternativa Paso 7: Implementación de la alternativa Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión 	<p>Tarea: Preguntas de revisión y análisis</p>	<p>5 HORAS</p>



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN

GUIA DE APRENDIZAJE

Manejo del Cambio y la Innovación	<p>El proceso de cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos perspectivas acerca del proceso de cambio <p>Tipos de cambio organizacional</p> <p>Manejo de la resistencia al cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué la gente se resiste al cambio? • Tendencias para reducir la resistencia al cambio <p>Temas contemporáneos relativos al manejo del cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la cultura organizacional • Estrés en los empleados • Implementación exitosa del cambio <p>Fomento a la innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad o innovación • Estímulo a la innovación • Variables estructurales • Innovación y pensamiento de diseño 	Participación de los estudiantes con opiniones sobre los temas tratados	Taller: Preguntas de revisión y análisis Tarea: Caso Práctico	5 HORAS
Las Funciones Administrativas: Planeación, Organización, Dirección y Control	<p>Fundamentos principales</p> <p>Definiciones</p> <p>Procesos</p> <p>Herramientas</p> <p>Temas contemporáneos relativos a las funciones administrativas</p>	Exposiciones teóricas, dramatizaciones y entrega de material de estudio	Taller: Preguntas de revisión y análisis Dinámica: Control y Liderazgo Examen Final	10 HORAS

2. CONOCIMIENTOS PREVIOS Y RELACIONADOS

Co-requisitos: Ninguno

3. UNIDADES TEÓRICAS

• Desarrollo de las Unidades de Aprendizaje (contenidos)

A. Base Teórica

Administración

La **administración** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Este proceso requiere de personas que lo dirijan y sepan organizarlo, de donde aparece la importancia de los **gerentes**.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE



Las organizaciones necesitan contar con las habilidades y capacidades gerenciales. Los gerentes juegan un papel determinante en la identificación de problemas críticos y en el desarrollo de soluciones creativas.

Estos profesionales resultan fundamentales para que las cosas se hagan: crean y coordinan el entorno laboral y los sistemas de trabajo, y contribuyen a la productividad y lealtad de los empleados.

La capacidad administrativa es relevante en la creación de valor organizacional.

Funciones de un gerente

Entre las más habituales funciones de un gerente se encuentran las siguientes:

- **Planificar:** una vez conocidos los objetivos a alcanzar por la compañía, el gerente se encarga de concretar los pasos necesarios para llegar hasta allí. Definiendo un marco de trabajo, todas las acciones y procesos que deberán ponerse en marcha quedan concretados en un plan. Este documento, no sólo sirve para aumentar la eficiencia de funciones como el abastecimiento o el reclutamiento, sino que facilita al ejecutivo la adquisición de un mayor control sobre el curso de las operaciones, al simplificar el seguimiento ofreciendo una referencia.

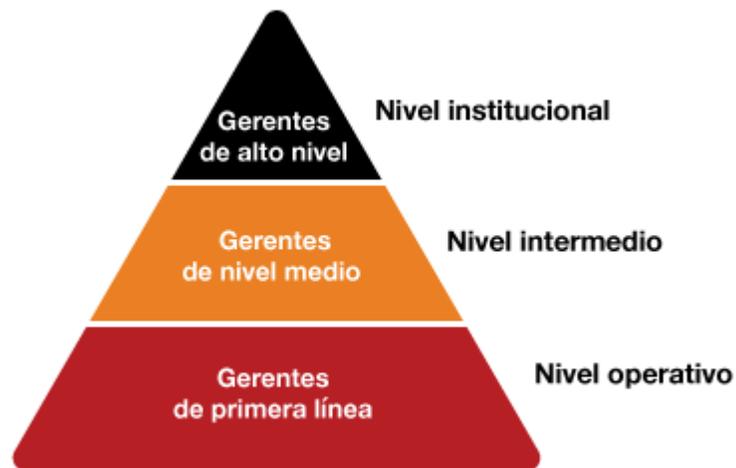


INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

- **Organizar:** herramientas, materiales, equipos... la organización es una de las funciones de un gerente que mayor incidencia tienen en los beneficios. Saber aprovechar los recursos disponibles, hacer una correcta distribución del trabajo y tomar buenas decisiones.
- **Controlar:** una vez que todo está en marcha, una de las funciones de un gerente es la supervisión. Validar, verificar y ofrecer retroalimentación son formas de no perder ajuste y mantener la alineación con los objetivos fijados. Cuando la monitorización es proactiva, se garantiza el contar con el margen de maniobra necesario para introducir modificaciones o implementar acciones correctivas, en los casos en que se considere necesario.
- **Desarrollar:** quizás se trate de una de las funciones de un gerente menos visibles, pero se trata de la que mayores efectos producirá a medio y largo plazo en la empresa. Establecer programas para contribuir a impulsar el crecimiento de los miembros de la organización equivale a potenciar el talento y sentar las bases para asegurar que, el día de mañana, el negocio contará con los activos de conocimiento y habilidades necesarios. Además de trabajar con la colaboración del departamento de recursos humanos, el gerente debe apoyar la cultura empresarial inspirando y motivando a la plantilla.
- **Liderar:** en esa misma línea, cabe destacar que un profesional en esta posición necesita hacer algo más que planear, organizar y supervisar. Las funciones de un gerente no sólo tienen que ver con sus habilidades técnicas, sino que las capacidades de comunicación y habilidades interpersonales resultan clave a la hora de lograr el compromiso del equipo para lograr una meta conjunta. Liderar implica motivar, comunicar, guiar y alentar, requiere de saber escuchar de forma activa, resolver problemas y conectar con las personas.



Niveles Gerenciales



De manera tradicional los niveles de gerencia son:

- Gerentes de primera línea: administran el trabajo de los empleados no gerenciales. Son las personas responsables del trabajo de aquellos que ocupan el nivel más bajo de una organización. Su acción se enfoca al manejo de la productividad, con la implementación de la mano de obra. Debido a que trabajan en el área operativa son los encargados de buscar mejoras e innovación en sus procesos, y presentárselos al nivel medio.
- Gerentes de nivel medio: administran el trabajo de los gerentes de primera línea y los supervisan. Se encargan de verificar los procesos al igual que ponen en prácticas las políticas de la empresa, tratando así que se cumplan a cabalidad. Son los que deben resolver en primera instancia los problemas que se presenten y que estén en sus manos.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

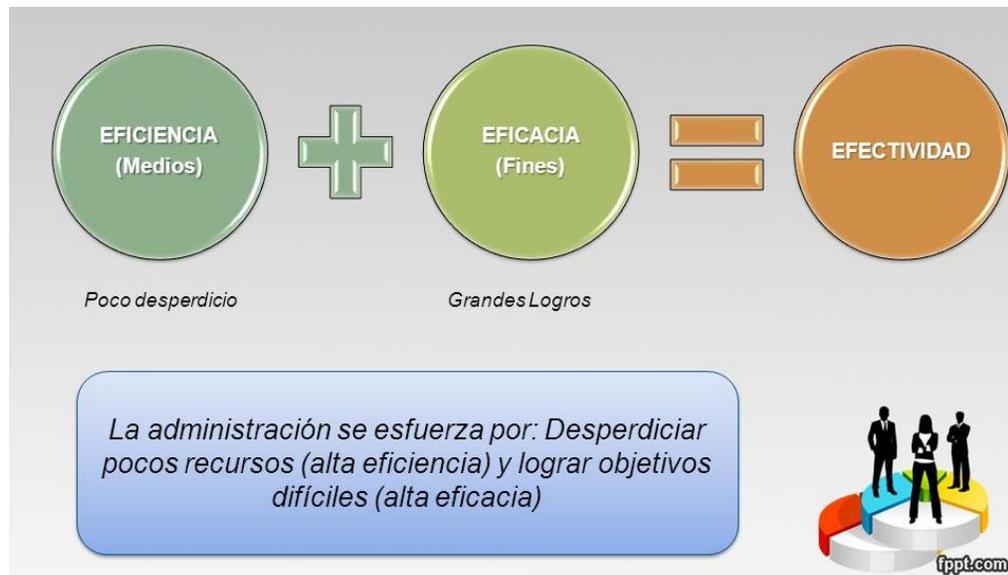
Tienen a su cargo la preparación y mejora del desarrollo humano.

- Gerentes de alto nivel: responsables de tomar decisiones organizacionales que afectan a toda la empresa.

Son los responsables del desempeño de todos los departamentos, tienen una responsabilidad multidepartamental.

Toman las decisiones importantes.

Recordemos que la efectividad de una organización depende directamente de la eficiencia y la eficacia con que el gerente ejecute sus funciones, así como también de sus habilidades para manejar los recursos que conforman su área de trabajo, generalmente con actitudes y aptitudes y necesidad diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.



¿Qué es una organización?



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE



Una organización es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Una universidad es una organización, también lo es el gobierno, las iglesias, los hospitales, etc. Todas son consideradas organizaciones, ya que tienen tres características en común:

1. Una organización tiene un propósito definido. Este propósito generalmente se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir.
2. Cada organización está formada por personas. Cuenta con ellas para realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas.
3. Todas las organizaciones crean una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin deberes laborales específicos o un estricto apego a acuerdos de trabajo explícitos. Por ejemplo, en Google la mayoría de los grandes proyectos, de los cuales cientos se realizan al mismo tiempo, son llevados a cabo por pequeños equipos de empleados que se forman en un instante y completan el trabajo rápidamente. O la estructura puede ser más tradicional, como la de Procter & Gamble o General Motors, con reglas, normas, descripciones de funciones claramente definidas y algunos miembros identificados como “jefes”, quienes tienen autoridad sobre otros miembros. Muchas de las organizaciones actuales están estructuradas de forma más parecida a Google, con



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

acuerdos laborales flexibles, equipos de trabajo, sistemas abiertos de comunicación y alianzas de proveedores. En estas organizaciones el trabajo se define en términos de tareas por realizar y los días hábiles no tienen límite de tiempo, ya que el trabajo puede hacerse, y se efectúa, en cualquier parte y a cualquier hora. Sin embargo, sin importar el tipo de enfoque que utilice una organización, se necesita cierta estructura deliberada para que el trabajo pueda realizarse eficiente y eficazmente. La mayoría de las personas tienen una actitud despreocupada hacia las organizaciones porque estas son intangibles. Aun cuando hoy en día la mayoría de las personas del mundo nacen, trabajan y mueren en las organizaciones, nadie nunca ha visto o tocado una. Vemos los productos o servicios que proporcionan y algunas veces vemos a las personas a las que la organización contrata como, por ejemplo, cuando vamos a un consultorio médico. Pero la razón por la que una organización se ve motivada a proporcionar bienes y servicios, así como la manera en que controla e influye en sus integrantes para que puedan proporcionarlos, no resultan evidentes para la mayoría de las personas externas a la organización.

Funciones administrativas



Las funciones administrativas son aquellas actividades o deberes que todo administrador debe emplear para lograr mejores resultados a corto y a largo plazo en una organización. Estas son universales, por lo que todo administrador puede implementarlas en su trabajo.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

Este concepto fue introducido por Henry Fayol en su libro *«Administration Industrielle et Generale»* en el año 1916. En este, Fayol identificó 5 funciones administrativas básicas:

Planear
Organizar
Dirigir
Coordinar
Controlar

Roles gerenciales

“UN BUEN GERENTE ESTABLECE VÍNCULOS CON LA GENTE, GESTIONA LA INFORMACIÓN Y TIENE HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES”

Este enfoque está basado en los estudios del destacado investigador de la administración **Henry Mintzberg**, quien afirmaba que los gerentes no solamente realizaban las funciones básicas de la administración clásica, sino que desarrollaban una mayor cantidad de roles, Mintzberg dividía estos 10 roles en tres áreas: la primera, enfocada en las relaciones interpersonales; la segunda, como centro en el manejo de la información; y la tercera, relacionada con la toma de decisiones.

Roles interpersonales:

1. El rol de figura central como representante de la empresa. Que la representa ante el Estado y otros organismos públicos y privados.
2. El rol de líder. Motivador y orientador de las actividades de las personas que forman la empresa es central para alcanzar objetivos.
3. El rol de enlace con las personas internas y externas de la empresa.

Roles informativos:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

1. El rol de receptor de información de las actividades de la empresa. Abarca no sólo la captura de datos sino su procesamiento, almacenamiento y descarte. Monitorear tanto los procesos internos como las variables del contexto.

2. El rol de diseminador de información a los subordinados. Dar a conocer la información a los interlocutores que considera relevantes.

3. El rol de vocero transmitiendo información interna y externa. Comunica hacia el exterior de la empresa: medios de comunicación, competencia, cámaras, gremios, ferias y exposiciones.

Roles de decisión:

1. El rol empresarial. Ser quien capta las oportunidades y pone en marcha las iniciativas.

2. El rol de manejador de disturbios. Cuando las cosas no ocurren como se planificó, el gerente es quien revisa los planes, realiza ajustes o toma medidas correctivas.

3. El rol de distribuidor de recursos. La asignación de tiempos, presupuestos y materiales pasa por las decisiones de los gerentes.

4. El rol de negociador con grupos externos a la empresa como los proveedores. El gerente es quien conduce las negociaciones de contratos, compras, asociaciones y otras situaciones en las que hay diferencias de criterios.

Las actividades del gerente en estos roles se encuentran entre la reflexión (pensar) y la acción (actuar). Cuando los gerentes están reflexionando, piensan, ponderan y consideran. Cuando actúan, hacen algo, se desempeñan, participan. Los gerentes juegan estos roles en su relación con los demás, con la organización y con el exterior de la misma.

En general los estudios de Mintzberg prueban la idea de que los gerentes realizan roles semejantes sin importar la organización o el nivel en que se encuentren. El propósito de una estructura organizacional es propiciar un ambiente para el desarrollo y trabajo humano, es entonces una herramienta administrativa y no un fin en sí mismo. Aunque la estructura organizacional, como los departamentos en los cuales



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

está organizada la empresa, definen las tareas a realizar, los roles establecidos también se deben establecer con base en las habilidades del personal disponible.

Habilidades gerenciales:

HABILIDADES TÉCNICAS

Capacidad de aplicar conocimientos o experiencia especializada.

HABILIDADES HUMANAS

Capacidad de trabajar con otros, comprenderlos y motivarlos, en lo individual y en grupo.

HABILIDADES CONCEPTUALES

Capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

- Administrar el capital humano
- Inspirar compromiso
- Manejar el cambio
- Estructurar el trabajo y conseguir que se hagan las cosas
- Facilitar los contextos psicológico y social del trabajo
- Emplear redes para cumplir propósitos específicos
- Administrar los procesos de toma de decisiones
- Administrar la estrategia y la innovación
- Administrar la logística y la tecnología

Transformación del trabajo gerencial

Actualmente una empresa u organización debe enfrentar múltiples y rápidos cambios externos y no debe descuidar las acciones a tomar respecto a esto. Los clientes son fundamentales, porque son quienes generan la opinión y los que pueden mantenerse fieles si encuentran el servicio, el producto y el precio adecuados, además de una buena



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

atención. Y, conforme las redes sociales y el marketing digital son más agresivos con la promoción, también los clientes tienen más parámetros y opciones.

Las redes sociales son además un excelente mecanismo de propaganda, por la facilidad de difusión y la masificación. Es importante el uso de este y nuevos mecanismos de vanguardia en promoción, y eso implica nuevos conocimientos, nuevos profesionales e innovación en métodos comerciales y de evaluación.

En la actualidad, en el mundo industrializado se está tomando mayor importancia sobre el impacto en el medio ambiente de los procesos productivos. Todo esto se debe a la urgencia que está tomando el tema, ya que el mundo está comenzando a mostrar cambios importantes por el calentamiento global, con ello, se pueden evidenciar climas más extremos donde inundaciones y sequías son cada vez más comunes en cada temporada y el aumento del nivel del mar producto de la reducción de los casquetes polares; problemas que han ido incrementando en los últimos años, cuyo común denominador es el cambio de temperatura.

Según la Administración Nacional Oceánica y Atmosférica (NOAA) **16 de los 17 años con mayor temperatura se registraron durante el siglo XXI.**

Es aquí donde la sustentabilidad (la capacidad de conservar la diversidad y la productividad a lo largo del tiempo) comienza a tener un rol fundamental y nace como una alternativa para comenzar a mitigar las huellas que los procesos productivos modernos dejan al planeta. **Hoy, muchas empresas que están conscientes del problema, han comenzado a tomar acciones y están incorporando el concepto sustentabilidad como uno de los pilares de trabajo.** Seguramente, muchos de los que aún no incorporan la sustentabilidad en sus organizaciones es por miedo al gasto y a las inversiones asociadas, pero de seguro convertirse en una empresa sostenible a mediano plazo, e incluso al largo plazo, generará mayores beneficios que costos.

La conciencia social respecto al cambio climático ha repercutido en los consumidores y clientes que han desarrollado una preferencia por productos o servicios amigables con el medio ambiente. Según Nielsen Corporation, tomando en cuenta dos productos de consumo con similares características, las ventas del producto sustentable



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

crecieron en un 4% y para el que no lo era solo un 1%. Además, **las personas están dispuestas a pagar más por bienes y servicios que estén comprometidos con el planeta sobre todo las nuevas generaciones**, tales como los Millennials y la Generación Z, que son quienes han mostrado más interés en el fomento y aplicabilidad de la sostenibilidad.

Por otro lado, no solo el punto de vista del consumidor es importante, sino que el de los empleados también. Los ejecutivos quieren mantener empleados comprometidos y motivados. Para las nuevas generaciones de profesionales, especialmente los Millennials y Post-Millennials, que la empresa esté comprometida con el medio ambiente es un factor determinante para elegir donde trabajar. Los empleados que trabajan en estas empresas se sienten orgullosos y de esta forma están más comprometidos con el trabajo.

Al fin y al cabo lo más importante es cuidar nuestro planeta. Hoy en día varias industrias son cuestionadas por la destrucción y consumo deliberado de recursos naturales teniendo como fin obtener su propio beneficio y sin pensar en las consecuencias futuras. Aún estamos a tiempo de cambiar la mentalidad y ayudar a conservar el ecosistema para beneficiar a las siguientes generaciones, y es por esto que la mayoría de las **nuevas empresas están optando por ser empresas verdes o responsables con el medio ambiente**, y las más antiguas están iniciando políticas y prácticas de sustentabilidad.

Además, al realizar prácticas de sustentabilidad en sus líneas de trabajo es posible ahorrar costos mediante la inclusión de fuentes de energías renovables, la construcción de oficinas verdes, incorporando programas de reciclaje y monitoreando consumos operacionales para descubrir posibles ineficiencias y solucionarlas.

¿Por qué estudiar Administración?



En todas las empresas, siempre se requiere un administrador. Debido a su formación integral, el administrador será capaz de realizar actividades en las distintas áreas organizacionales y a cualquier nivel. Por ello, su campo de desempeño laboral será muy amplio y se extiende a cualquier lugar del mundo. Asimismo, un administrador puede emprender, crear su propio negocio es una de las opciones.

Las recompensas y desafíos de ser gerente

Los desafíos con frecuencia se convierten en recompensa para un buen administrador. Participar en la creación de un entorno laboral en que la gente trabaje al máximo de su capacidad, apoyar y motivar a otras personas, ayudarlas a encontrar un sentido de propósito en su trabajo y a realizarse a través de él, son características de un buen gerente, para lo cual debe trabajar duramente, ejecutar labores más rutinarias que propiamente administrativas, trabajar con empleados de personalidades muy diversas y manejar los conflictos.

EL CONTEXTO ADMINISTRATIVO: RESTRICCIONES Y DESAFÍOS



Acción de los Gerentes



La visión omnipotente de un gerente se da cuando el desempeño de las organizaciones es consecuencia de las decisiones que este tome y de las acciones que se ponen en práctica.

En una visión simbólica, el desempeño se ve influenciado por factores externos sobre los cuales el gerente tiene muy poco control: economía, clientes, políticas gubernamentales, acciones de la competencia, condiciones de la industria, decisiones de los gerentes que precedieron, etc.

Los gerentes son y serán directamente responsables del fracaso o del éxito de la empresa.

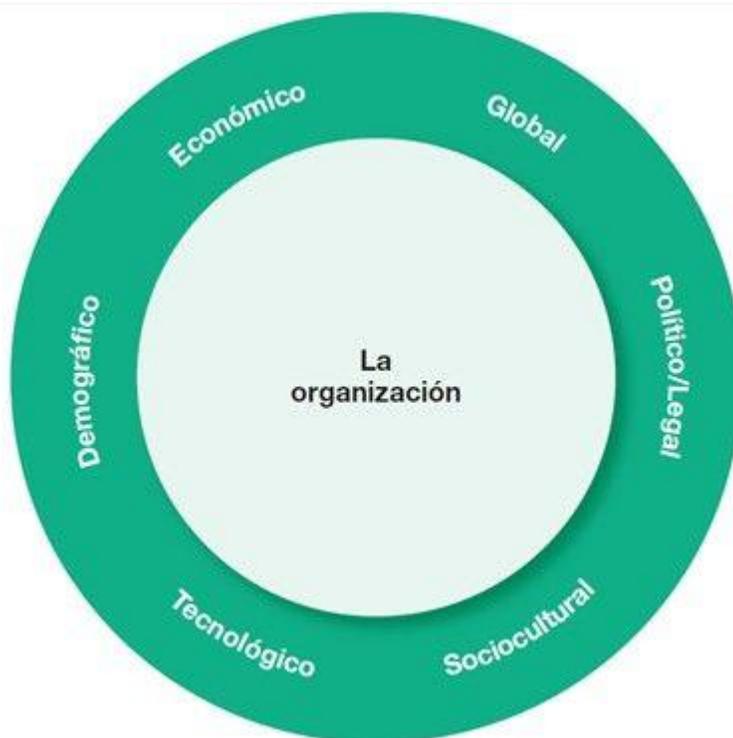
La realidad nos dice que los gerentes no son todopoderosos, pero tampoco están indefensos, sin embargo, sus opciones para actuar y decidir están restringidas. Las



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

restricciones internas provienen de la cultura de la organización y las externas del entorno de la organización.

El entorno externo: restricciones y desafíos



Existen innumerables factores que influyen externamente en el desempeño y desarrollo de una organización. Utilizar adecuadamente aquellos que pueden beneficiar y evitar o manejar aquellos que constituyan impedimentos, es tarea compleja de quién dirige los procesos.

En el siguiente cuadro se explica la influencia de estos factores:

Factores	Descripción	Variables a considerar
----------	-------------	------------------------



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN
 GUIA DE APRENDIZAJE

Económicos	Variables macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la economía.	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento actual y esperado del PIB, del consumo interno, del ahorro, de la inversión... • Inflación • Evolución de los tipos de interés • Tasa de desempleo
Socio- Culturales	Variables demográficas, sobre cambios sociales y culturales de la población.	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de la pirámide de población • Densidad de población • Tasa de natalidad y mortalidad • Evolución de emigración e inmigración • Nivel educativo • Valores sociales, morales, éticos
Tecnológicos	Nivel científico y las infraestructuras tecnológicas de un contexto determinado.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de desarrollo tecnológico • Grado de implantación de tecnologías de la información • Grado de obsolescencia tecnológica • % PIB dedicado a I+D+i • Número de investigadores • Número de patentes/año
Políticos	Marco institucional que existe en un determinado contexto socio-económico.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo y características del sistema político vigente • Transparencia, solidez y madurez del sistema político • Nivel de estabilidad del gobierno • Políticas monetaria y financiera • Políticas de bienestar
Legales	Desarrollo legislativo que pudiera afectar al sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes y normativas (tributaria, laboral, etc.) • Derechos de propiedad intelectual
Medioambientales	Grado de ecologismo y la tendencia a la sostenibilidad de los agentes implicados en nuestro contexto.	<ul style="list-style-type: none"> • % de reciclado de productos • Energías renovables • Existencia de tasas ecológicas • Leyes medioambientales

Cultura organizacional: restricciones y desafíos



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

Las organizaciones son un elemento importante en la sociedad y es que son productores de bienes y servicios, generan empleos y motorizan la economía, las empresas se fundamentan en ideales que se expresan mediante una cultura, esta cultura es la base del día a día de los colaboradores, de los gerentes y de los directivos y es que cada organización tiene su propia cultura y por consiguiente su propios perfiles.

La cultura organizacional es aquel conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, normas y tradiciones que se comparten en una empresa y rigen el comportamiento racional de sus miembros, la cultura une a los miembros de una organización.

En la cultura de una organización se proyecta las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados, lo cual constituye la base del desempeño empresarial, es por ello que el conocimiento, medición y optimización de la misma resulta tan importante a la hora de gerenciar y poder lograr los objetivos de manera óptima, se ha demostrado en diversas investigaciones y experiencias que existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, es decir la cultura organizacional y desempeño laboral están estrechamente relacionadas.

De igual forma, el desempeño de un trabajador va a depender del grado de conocimiento de la cultura en la organización, es allí donde se debe colocar un gran esfuerzo para nutrir a cada trabajador de la cultura y que por supuesto la cultura de la organización este alineada al logro de los objetivos de manera efectiva.

Una empresa que mantenga un productivo desempeño laboral será capaz de contar con niveles óptimo de producción y rentabilidad, y a medida que una empresa sea más rentable también les será a los trabajadores rentable laborar allí, teniendo en cuenta la cultura de retribución justa y consciente hacia los colaboradores.

Edgar Shein dice que la cultura organizacional tiene 3 niveles de conocimiento:

- Artefactos: se puede ver oír y sentir.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

- Valores: está dirigido a las metas, estrategias y filosofía.
- Creencias compartidas: es la esencia, y ayudan a entender porque las cosas suceden de una manera particular.

Al analizar y aprender de una cultura organizacional es altamente recomendable indagar y entender estos tres niveles.

La cultura organizacional facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal de una persona al igual que sirve como un factor de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados

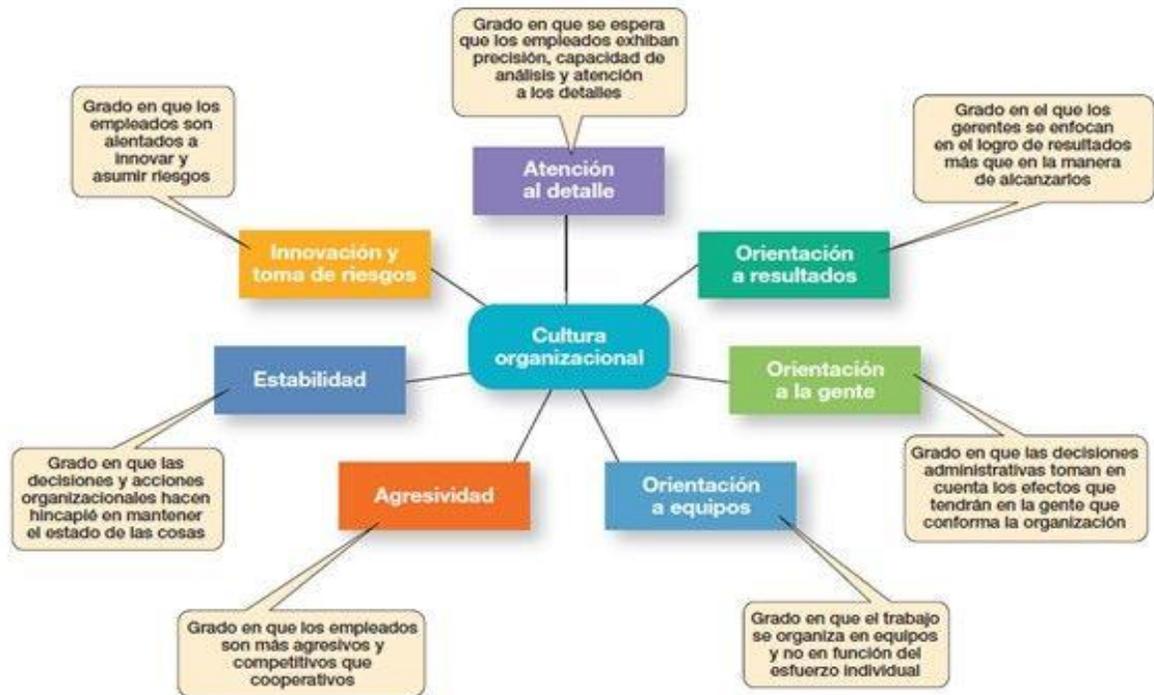
Hacer a la organización más eficiente y competitiva es una meta de la gestión empresarial, es por ello que hay que contar con un manejo y conocimiento adecuado de la cultura organizacional y hacer que sume al éxito de todos en la empresa.

Dimensiones de la cultura organizacional



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN

GUIA DE APRENDIZAJE



La administración en el entorno global

La administración global está compuesto por un proceso por el cual la creciente comunicación e interdependencia que se da entre los distintos países del mundo, donde se unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global a cada uno.

El cambio organizacional es necesario para toda empresa, porque debe adaptarse a la transformación del mercado, de la competencia, de la tecnología y de la economía, a nivel mundial. Por tanto, ha de mantener especial atención a todos los factores tanto internos, como externos. Estos motivarán ese cambio organizacional, pero que ha de tener unos objetivos o propósitos muy precisos y aceptados por todos los que participan en este proceso.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE



Los cambios pueden estar motivados por querer nuevas o mejores formas de usar los recursos, crear un nuevo valor añadido, mejorar la organización, etc. Como puedes ver, existen muchos aspectos de la empresa que pueden experimentar este cambio. Algunos teóricos señalan que existen cuatro áreas, otros prefieren hablar solo de tres. Estas serían: estructura, tecnología y personal. Otros añaden el área de procesos.

Según en el área donde se efectúe ese cambio, se denominará de una manera o de otra. Así, si, por ejemplo, una empresa en la que se depende de una única figura para su dirección, con el paso del tiempo puede cambiar su estructura a una más compleja al incorporar mandos intermedios.

Prácticamente a través de la creciente y constante comunicación e independencia que han tenido entre los distintos países del mundo, podría decirse que es bueno, porque se unifican mercados, sociedades y culturas, por lo tanto se da una transformación social, económica y política en los diferentes países para hacer un modelo de carácter global.

Mentalidades de las empresas respecto de los negocios globales

- **Provincianismo:** propias impresiones y perspectivas, no les interesa valores, costumbres. En esta mentalidad, el conocimiento del entorno no es relevante, si la empresa funciona bien, no hacen falta cambios.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

- Etnocentrismo: mejores prácticas en el país de origen, no confían en empleados extranjeros.
- Policentrismo: mejores prácticas en el extranjero, delegan toma de decisión a personas que vienen de afuera.
- Geocentrismo: mejores métodos y gente capaz. Se busca diversidad

Alianzas comerciales regionales y mecanismos de comercio internacional

- Unión europea: 27 naciones, estrategia económica y política, moneda única.
- TLC: Tratados de libre comercio entre México, Estados Unidos, Canadá.
- Asociación de naciones del sudeste asiático: comercial.
- Unión africana: con fines económicos, sociales, comerciales y políticos.
- OMC: Organización mundial de comercio, encargada de establecer reglas para el comercio, aranceles aduaneros, etc.
- FMI: Fondo monetario internacional cuyo objetivo es la cooperación monetaria internacional y la estabilidad financiera de los países en el mundo.
- BM: Banco mundial para promover desarrollo económico, reducir la pobreza.
- OCDE: Organización para la cooperación y desarrollo del crecimiento económico sustentable

Estructuras y técnicas de las organizaciones para expandirse a territorios internacionales



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE



Las diferentes estructuras que usan las organizaciones para expandirse e incursionar en el mercado global son múltiples, así tenemos, por ejemplo:

JOINT VENTURE: Es un convenio entre dos compañías una extranjera y otra local en el cual cada una de las partes aporta un porcentaje determinado de propiedad accionaria y comparten el control operativo durante un lapso de tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos.

FRANQUICIAS: Las franquicias, son contratos, a través de los cuales, una empresa concede derechos y entrega obligaciones a otra empresa o persona, para que esta obtenga ganancias por medio de la explotación de una marca, producto o servicio.

Es un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, la empresa franquiciadora cede, a cambio de cierta remuneración económica, el derecho a utilizar su marca comercial y su "saber hacer" empresarial, por un tiempo limitado y en un territorio determinado.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

LICENCIAS: es un contrato mediante el cual una persona recibe de otra el derecho de uso, de copia, de distribución, de estudio y de modificación (en el caso del Software Libre) de varios de sus bienes, normalmente de carácter no tangible o intelectual, pudiendo darse a cambio del pago de un monto determinado por el uso de los mismos.

Administración de la diversidad

“El verdadero poder de la diversidad reside en las sinergias que se generan cuando personas y culturas distintas se unen en aras de un bien común”... Steve Bucherati



Beneficios de la diversidad

La administración de las personas es descubrir sus talentos, reconocer los esfuerzos, evaluar su capacidad de resolución de problemas, atraer y retener empleados valiosos.

El desempeño organizacional es decisión del administrador de reducción de costos, controlar altas tasas de rotación, ausentismo, demandas legales. Y de la flexibilidad del sistema y la variedad de opciones, se puede abstraer las características más idóneas para el desempeño de funciones específicas.

Las empresas las forman las personas, su diversidad puede resultar muy enriquecedora.

La estrategia de diversificación demanda una alta comprensión del mercado y la participación en el mismo. Los esfuerzos de innovación deben ser una ventaja competitiva.



Cambios en la fuerza laboral global

Nunca antes se había dado un cambio demográfico tan rápido. Los empleadores se enfrentan al desafío global de una población que crece en números pero también en edad, lo cual reduce la fuerza laboral disponible.

A pesar de la creciente población mundial, la disponibilidad de trabajadores calificados está disminuyendo, y no sólo en países más avanzados, con poblaciones más ancianas como Japón e Italia. Ahora, algunos mercados emergentes, como China y Rusia, también están padeciéndolo.

Los datos sugieren que este es sólo el comienzo. Una "brecha demográfica" pronto surgirá entre los países con trabajadores calificados más jóvenes y los que se enfrentan a una fuerza de trabajo en proceso de envejecimiento y en disminución. La guerra por el talento será cada vez más aguda en algunos sectores, especialmente en las áreas que requieren altos niveles de habilidades y mayor educación.

Se espera que las características demográficas de la fuerza laboral cambiarán profundamente a pesar del crecimiento previsto de la población mundial de 6,9 mil millones en 2010 a 7,6 mil millones en 2020, y 9 millones en 2050 se prevé que la población en edad para trabajar disminuya en muchos países. Japón ya tiene más personas que se están jubilando de la fuerza de trabajo, que trabajadores preparados para ingresar.

En el mercado de trabajo europeo, el 2010 marcó la primera vez en que más trabajadores se jubilaron, que los se unieron a la fuerza laboral. Si bien esta brecha de 200,000 trabajadores es relativamente manejable, aumentará a 8,3 millones para el 2030.



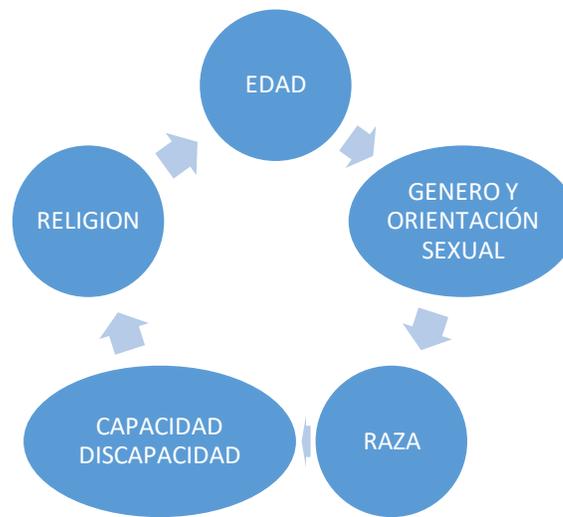
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

A finales de esta década, otras grandes economías como Rusia, Canadá, Corea del Sur y China, también tendrán más personas en edad de jubilación que los que están entrando a la fuerza de trabajo.

Otros países más jóvenes, pueden aprovecharse de estas tendencias.

Un tercio de la población de India es ahora menor a 15 años. Otras economías de mercados emergentes con mano de obra joven como Brasil, México, Colombia e Indonesia podrían beneficiarse de un dividendo demográfico, así como del aumento de la productividad y el crecimiento conforme esos trabajadores se unen a la fuerza laboral. Pero el dividendo sólo surte efecto si el país ofrece a sus jóvenes suficientes oportunidades educativas y económicas para desarrollar sus habilidades.

Tipos de diversidad en el ámbito laboral



Desafíos que enfrentan los gerentes al administrar la diversidad

A pesar de la toma de conciencia de los últimos años, el mundo de los negocios sigue siendo muy desigual. ya sea sobre la igualdad de género o la integración de las minorías, todavía hay mucho progreso por hacer y todavía hay mucha discriminación.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

Los dispositivos como el CV anónimo y el reclutamiento a ciegas se debaten dentro de la sociedad, pero todavía son poco practicados por las compañías.

Sin embargo, la diversidad en el mundo del trabajo está lejos de ser una desventaja para una empresa y debe superar la discriminación, los estereotipos, los prejuicios y el sesgo que pueda darse al reclutar personal.

Administración de la responsabilidad social y ética

Hasta hace algún tiempo, las organizaciones estaban orientadas únicamente a sus objetivos y a incrementar sus ingresos. Ese enfoque dejó de ser algo exclusivamente interno para proyectarse en negocios externos con carácter social, pero, ¿Cómo convertirse o cómo darle un enfoque social a una organización?

La responsabilidad social significa el grado de obligaciones que una organización asume por medio de acciones que proyecten y mejoren el bienestar de la sociedad a medida que se busca alcanzar sus propios intereses. Revisaremos los conceptos de responsabilidad social, administración verde y ética en las organizaciones citados por el autor Brasileño Idalberto Chiavenato, del profesor en Administración Stephen P. Robbins y de la autora Mary Coulter que cuenta con un doctorado en Administración por la universidad de Arkansas.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social representa la obligación de la organización de adoptar políticas y asumir decisiones y acciones que beneficien a la sociedad. La responsabilidad social significa la obligación gerencial de tomar acciones que protegen y mejoran el bienestar de toda la sociedad y los intereses organizacionales específicamente.

Una organización socialmente responsable desempeña las siguientes funciones:

- Incorpora objetivos sociales en su planeación
- Utiliza normas comparativas de otras organizaciones en sus programas sociales



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

- Presenta reportes a los miembros organizacionales y a los socios sobre los progresos en su responsabilidad social
- Experimentan diferentes enfoques sociales y el retorno de las inversiones en programas sociales
- Los argumentos para el desempeño de actividades de responsabilidad social son:
- El interés más grande de los negocios es promover y mejorar las comunidades en donde la organización hace negocios
- Las acciones sociales y las acciones éticas pueden ser lucrativas
- La responsabilidad social mejora la imagen pública de la organización
- La responsabilidad social aumenta la viabilidad de los negocios. Los negocios existen porque proporciona beneficios sociales
- Es necesario evitar o anticipar a la regulación gubernamental o intervenciones externas para sanar la omisión de las organizaciones

ENFOQUES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las organizaciones empezaron a preocuparse con sus obligaciones sociales, esta preocupación creciente no fue espontánea, si no provocada por los movimientos ecológicos y de defensa del consumidor que pone en evidencia la relación entre organización y sociedad, partimos de aquí para describir dos posiciones antagónicas entre si ante la responsabilidad social:

1. Modelo shareholder: Es la posición contraria a la responsabilidad social de las organizaciones. Cada organización debe preocuparse en maximizar las utilidades, es decir, satisfacer sus propietarios y accionistas. Al maximizar utilidades, la organización maximiza la riqueza y satisfacción de los propietarios y accionistas, que son personas o grupos con legítimos intereses en la organización.

2. Modelo stakeholder: Es la posición favorable a la responsabilidad social de las organizaciones, que enfatiza que la responsabilidad social más grande esta en la supervivencia a largo plazo, atendiendo a los diversos intereses de los socios. La organización es la mayor potencia en el mundo y tiene la obligación de asumir una responsabilidad social correspondiente.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

Cada organización define una filosofía de responsabilidad social que puede ser de simple reacciona las carencias y necesidades de la comunidad, acomodación, adopción de mecanismo de defensa o conducta proactiva y anticipatorio.

Las relaciones transparentes con la sociedad, responsabilidad frente a las generaciones futuras, autorregulación de conducta ética, comprensión de las dimensiones sociales de los actos económicos , selección de agentes y socios insertados en cadenas productivas, estos son algunos de los nuevos atributos que las empresas deben de tener, estos no son modismos y deberán de resistir indefinidamente al tiempo .

ADMINISTRACIÓN VERDE

Empresas como Ricoh (empresa mundial, distribuidora de hardware) contrata personal que busque en la basura de la empresa para analizar qué podría reutilizarse o reciclarse; Los empleados de la compañía tienen dos cestos, uno para lo reciclado y otro para la basura. Si se encuentran un elemento reciclable en el cesto de la basura, éste es devuelto al escritorio del infractor para que se deshaga de él adecuadamente.

Subway ayuda a liderar el camino de las tiendas de alimentos al detalle, mientras se “Vuelve verde”. La cadena de sándwiches esta buscando vías para reducir el uso del papel, como servir sus famosos “subs” con menos envolturas y en su lugar utilizar canastas fabricadas parcialmente con material reciclado para llevar la comida.

Este tipo de comportamientos de organizaciones es lo que llamamos Administración verde.

Cuando la organización se vuelve más sensible a cuestiones ambientales, puede adoptar el enfoque de mercado y adoptar a las preferencias ambientales de los clientes. Lo que los clientes pidan en términos de productos amigables con el ambiente, eso será lo que la organización proporcione.

En el enfoque de las partes interesadas, una organización trabaja para cumplir las demandas ambientales de varias partes interesadas, como empleados, proveedores o la comunidad.

LA ÉTICA



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

La ética constituye el conjunto de valores o principios morales que definen lo que es cierto o errado para una persona, grupo u organización. La conducta ética sucede cuando la organización incentiva a sus miembros a que se comporten éticamente de forma que los miembros acepten y sigan dichos valores y principios.

Las prácticas éticas en los negocios benefician a la organización en varios aspectos:

- Aumento de la productividad:

Cuando la administración enfatiza la ética en sus acciones frente a sus socios, los empleados son afectados directa y positivamente.

- Mejora de la salud organizacional:

Prácticas administrativas éticas mejoran la salud organizacional y afectan a los socios externos, como proveedores o clientes.

- Minimización de la reglamentación gubernamental:

Cuando las organizaciones son confiables en la acción ética, la sociedad ya lo presiona por una legislación que regule más intensamente los negocios.

CÓDIGO DE ÉTICA

La ética influye todas las decisiones dentro de la organización. Muchas organizaciones tienen su código de ética, como una declaración formal para orientar y guiar la conducta de sus socios.

La ética influye todas las decisiones dentro de la organización. Muchas organizaciones tienen su código de ética, como una declaración formal para orientar y guiar la conducta de sus socios. Para que el código de ética estimule decisiones y conductas éticas de las personas se requiere de dos providencias:

1. Las organizaciones deben comunicar su código de ética a todos sus socios, es decir, las personas dentro y fuera de la organización



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

2. Las organizaciones deben recuperar continuamente conductas éticas de sus socios, por el respeto a sus valores básicos o adoptando prácticas transparentes de negocios

El razonamiento crítico sobre la ética es un esfuerzo para ser o al menos parecer socialmente responsables, hablar de ética es entrar a una polémica de que principios utilizar bajo que preceptos, o con que valores predicar. Esos dilemas deben de ser resueltos por los administradores de las empresas de la manera más adecuada y que beneficie a empresa.

Los gerentes como tomadores de decisiones



Decisión: elección que se hace entre dos o más alternativas.

Problema: Obstáculo que dificulta el logro de un objetivo o un propósito que se quiere alcanzar.

El tomar decisiones se define como el acto de elegir entre alternativas. Para los gerentes precisamente ese es su trabajo tomar decisiones ya que al final se le juzgará dependiendo de los resultados que se obtengan de esas decisiones. Para ello, normalmente un gerente toma sus decisiones pero basado en las siguientes etapas.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

1. Identificar el problema. Todo problema inicia con una discrepancia entre una condición existente y una deseada.
2. Identificación de los criterios de decisión. Una vez ubicado el problema debe identificar los criterios de decisión que son muy importantes para que lo guíen al momento de decidir.
3. Ponderación de criterios. Darle un valor a los elementos para poder priorizar correctamente y decidir.
4. Desarrollo de alternativas. El gerente debe listar las alternativas viables que pudieran resolver el problema.
5. Análisis de alternativas. El gerente debe evaluar cada una de las alternativas por medio de los criterios establecidos en la etapa dos.
6. Selección de una alternativa. Es la elección de la mejor alternativa de la cual se tiene la seguridad que va a resolver el problema.
7. Implementación de una alternativa. Con esta etapa se lleva la decisión a la acción de comunicarla con todos los afectados y a lograr que todos se comprometan con ella.
8. Evaluación de la efectividad de la decisión. En esta etapa se evalúa el resultado de la decisión para ver si se resolvió el problema.

Formas en que los gerentes toman decisiones



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

El hecho de que casi todo lo que hace un gerente implique la toma de decisiones, no significa que le lleve mucho tiempo y que sean soluciones complejas o evidentes para un observador externo.

Veamos tres ejemplos de cómo los gerentes toman decisiones:

1. Racionalidad. Un tomador de decisiones racional sería totalmente objetivo y lógico. El problema enfrentado sería evidente e inequívoco, y el tomador de decisiones tendría un objetivo claro y específico y conocería todas las alternativas y consecuencias posibles. Las decisiones se toman en busca de los mejores intereses de la organización.

2. Racionalidad Limitada. Los gerentes toman decisiones racionalmente pero están limitados por su capacidad de procesar información debido a que no pueden analizar toda la información de todas las alternativas, los gerentes satisfacen en lugar de maximizar, es decir, que de tanta información que existe toman una decisión pero sin conocerla completamente.

3. Intuición. En este caso los gerentes únicamente toman esas decisiones simplemente por alguna corazonada que han tenido se dio un caso muy particular de dos empresas una ya con experiencia pero quería crear un producto innovador, en todo el tiempo que se invirtió en adquirir toda la información, la otra empresa por una simple corazonada lanzó un producto que bajó totalmente a la primera empresa y lo hizo en un tiempo récord.

Dentro de la toma de decisiones el gerente se enfrentará a situaciones o problemas estructurados para lo cual requerirá decisiones programadas, en este caso imagina que un mesero derrama algún tipo de bebida sobre la ropa de algún cliente es probable que el gerente ya haya tomado decisiones con problemas similares para lo cual de una manera rápida le podría decir al mesero o al cliente que mandaran su ropa a la tintorería o sea que a un problema estructurado una decisión programada



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

Asimismo se puede tomar en cuenta la parte contraria de lo anterior a problemas no estructurados se dará una decisión no programada, imaginemos que se quiere abrir una sucursal en algún otro lugar naturalmente se convertiría en un problema no estructurado. A este tipo de problemas se enfrentan los gerentes conforme van subiendo de jerarquía ya que se enfrentaran a cosas nuevas dentro de la empresa.

Dentro de las condiciones podemos hablar acerca de la certidumbre que en este caso se resume cuando el gerente ya conoce los resultados que habrían, al tomar una decisión. Por ejemplo, una persona que coloca cierta cantidad de dinero a plazo fijo, es lógico que tomará la opción que le brinde la mejor tasa del mercado financiero. También los gerentes toman decisiones de carácter de riesgo en la cual él puede estimar la probabilidad de ciertos resultados ya que en este caso se basan en experiencias o corazonadas.

La última condición nos abre una línea entre tomar un decisión en la condición de la incertidumbre ya que en este caso el gerente desconoce realmente las probabilidades de éxito de la decisión, en esta parte podemos tomar en cuenta algunos principios como el maximax que en este caso sería maximizar el rendimiento lo máximo posible, un maximin que igual a maximiza el mínimo posible y por último el minimax que radica en obtener lo mínimo posible.

Estilos de pensamiento en la toma de decisiones.

En la toma de decisiones se debe tomar en cuenta los pensamiento que se deben aplicar al momento de tomar una decisión uno de ellos es el pensamiento lineal el cual se caracteriza por la preferencia de una persona o gerente por utilizar datos externos ya que es racional y lógico que guían sus decisiones y acciones lo cual su fundamento se encuentra en aquello que anteriormente ha dado muy buenos resultados o adquirir esa información de aquellos que son expertos y que conocen mejor. Por ejemplo, un gerente quiere tomar una decisión en la cual requiere conocer información de campo,



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

creo que no tendría la capacidad de tomar rápidamente ya que él no es conocedor de ese contexto por lo cual podría recurrir a los empleados de campo que son quienes precisamente tienen el mejor conocimiento en cuanto a ese tema.

El otro pensamiento se ve reflejado propiamente en el pensamiento no lineal en el cual las fuentes de información son más internas dentro de ello podríamos mencionar las sensaciones e intuición naturalmente en uno de los temas anteriores hablamos acerca de ellos en un estudio que se realizó a varios gerentes sobre las bases para tomar decisiones por su parte, el estudio reveló que el 75% de los gerentes toman decisiones basados en la intuición, claro que al final el gerente tendrá que responder por la decisión que haya tomado ya que es su responsabilidad.

Características de las organizaciones confiables

- No se dejan engañar por su propio éxito
- Se apoyan en la opinión de los expertos de primera línea
- Permiten que se den las mismas circunstancias inesperadas las que planteen la solución
- Aprovechan la complejidad
- Anticipan los resultados posibles pero reconocen sus límites

Manejo del cambio y la innovación



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE



La innovación en las empresas es necesaria, casi inexcusable, no sólo para ganar, sino incluso para sobrevivir. Es más, se puede afirmar que debería ser la primera prioridad en nuestras empresas ahora mismo.

Es muy claro el refranero español en este punto: renovarse o morir. Y hoy más que nunca, esta expresión ha adquirido gran significado.

La palabra innovación es escuchada cada vez más en foros económicos y empresariales como estrategia competitiva en el entorno actual.

Sin embargo, cuando hablamos de innovación, no siempre es necesario reinventar la pólvora. Tampoco es necesario disponer de tecnología punta para destacar.

Puede ser suficiente sólo una idea sencilla, pero bien pensada.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

De hecho, es muy frecuente en estos foros económicos y empresariales a que hacía mención, desvirtuar el concepto de innovación en la empresa.

Tras el vertiginoso avance de las nuevas tecnologías, parece como si la innovación se limitara a este ámbito o que este concepto sea exclusivo del primer mundo o de las empresas con un gran capital.

En las empresas, la innovación tampoco apunta solamente a nuevos productos o servicios; también a nuevos métodos y herramientas, mejorar un proceso, nuevas maneras de gestionar sus recursos y capacidades, nuevas formas de llegar a los clientes, o mejor gestión de los recursos humanos.

Podemos asimismo ser innovadores u originales a título personal, es decir: en la gestión de nuestro tiempo, en nuestros métodos de aprendizaje continuo, en la reacción ante lo inesperado, etc.

Esto invita a reflexionar sobre las estrategias de innovación en la empresa. La mayor parte de las innovaciones tendrán su origen en ideas sencillas, pero con un gran impacto.

Seguramente a todos nos venga a la cabeza ideas que han dado lugar a productos como el Post-It, el bolígrafo Bic o la máquina de afeitar desechable.

Todos conocemos casos donde, por “aparente” casualidad, alguien aporta una idea o una aplicación que supone una innovación.

Por ello, la innovación ha de ser continua y un proceso consciente e impulsado desde toda la organización empresarial.

Esto es así, desde mi punto de vista, porque la práctica demuestra que, en la mayoría de los casos, estas ideas provienen del personal de las empresas. Por ello, motivar al



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

personal, transformándolo en personas entusiastas y comprometidas con la innovación, puede ser un factor determinante a la hora de obtener la tan ansiada ventaja competitiva.

Esto supondrá, en muchas ocasiones, tomar decisiones y adoptar posiciones de riesgo.

Aunque esta idea suena muy bien, lo frecuente, sin embargo, es encontrarnos con barreras. Son las típicas frases que exterminan el espíritu innovador:

- Cuesta mucho
- Aquí siempre se han hecho las cosas así
- Estamos demasiado ocupados para eso
- Esto no le gustará a la gente
- Ahora no es el momento
- Un novato como tú no nos va a enseñar nada nuevo
- Nos hemos arreglado bien hasta ahora
- Eso no es prioritario
- Lo pensaremos
- Etc.

Por ello, es importante tener en cuenta que, cada vez, son más frágiles las barreras de entrada, la diferenciación en productos o servicios es efímera y el enfoque al cliente está muy presente ya en todas las organizaciones.

No es privilegio sólo de las grandes compañías o empresas con gran capital. Lo importante es la implicación de todos los niveles de la empresa.

Por tanto, la innovación se debe fomentar, apoyar, potenciar, incluso, premiar.

Como decía Thomas Edison: “Los que dicen imposible no deberían interrumpir a los que lo están intentando”.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

Factores que generan cambios

EXTERNOS:

- Variaciones en las necesidades y deseos de los clientes
- Nuevas regulaciones de los gobiernos
- Transformación de la tecnología
- Variaciones económicas

INTERNOS:

- Nueva estrategia organizacional
- Modificaciones en la composición de la fuerza laboral
- Nuevas maquinarias
- Variación en las actitudes de los empleados

Tipos de cambio

Cambios estructurales: componentes de la estructura y diseño estructural en general.

Cambios tecnológicos: procesos, métodos y maquinaria involucrados en el trabajo.

Cambios en lo personal: actitudes, expectativas, percepciones, comportamientos, ya sean individuales o grupales.

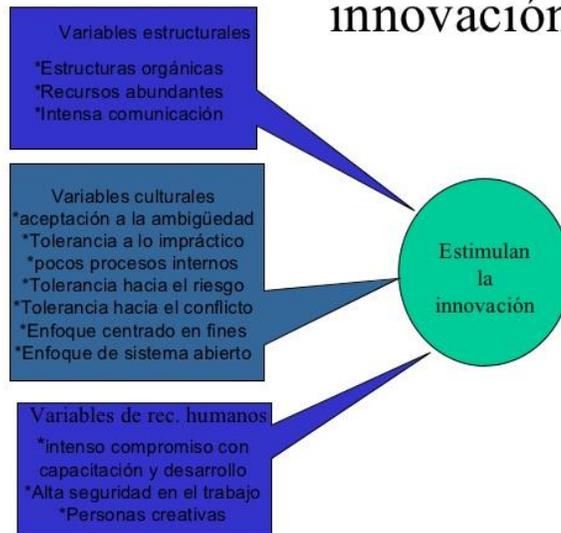
Técnicas de desarrollo organizacional



– Técnicas para desarrollar a las personas y la calidad de las relaciones interpersonales de trabajo.



Variables de la innovación



B. Base de Consulta



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN
GUIA DE APRENDIZAJE

TÍTULO	AUTOR	EDICIÓN	AÑO	IDIOMA	EDITORIAL
ADMINISTRACIÓN	ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY	Decimosegunda Edición	2014	Español	PEARSON
COMUNICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CHINAS Y JAPONESAS	GÁMEZ GASTÉLUM R.	www.eumed.net/libros/2007a/221/	2007	Español	Edición electrónica gratuita
PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE EMPRESAS	GONZÁLEZ DOMINGUEZ, FCO. Y J. GANAZA VARGAS, J. D		2010	Español	Editorial Pirámide
ADMINISTRACIÓN	STEPHEN P. ROBBINS.	Décima edición	2010	Español	Edumed.net

C. Base práctica con ilustraciones

La comprensión de los diferentes temas en administración se da con ejemplos de empresas y evaluación de parámetros de desarrollo de las mismas. Una forma de afianzamiento en el conocimiento y también de evaluación se realiza mediante cuestionarios.

TEMA: La Administración y las organizaciones

1. ¿Cuál es la diferencia entre los gerentes y los empleados no gerenciales?



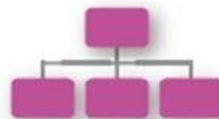
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

2. ¿El profesor a cargo de su clase de administración es un gerente? Analice esta pregunta en términos de funciones administrativas, roles y habilidades gerenciales.
3. “La responsabilidad fundamental del gerente radica en enfocar a las personas al desempeño de las actividades laborales para alcanzar los resultados deseados” ¿Cuál es su interpretación de la afirmación anterior? ¿Está de acuerdo con ella?
4. Explique el concepto de la universalidad de la administración. ¿Sigue siendo válida en el mundo actual?
5. ¿Le gusta la forma en que se estructuran las organizaciones actuales?
6. ¿Qué es más importante para las organizaciones en el entorno actual, la eficiencia o la eficacia? Explique su respuesta.

TEMA: El contexto administrativo

1. Describa las dos perspectivas sobre el nivel de impacto que tienen los gerentes en el éxito o fracaso de sus organizaciones.
2. “Los negocios tienen su fundamento en las relaciones”. ¿Qué significado cree que tiene la afirmación anterior?
3. Respecto de la comparación entre culturas organizacionales, ¿En qué diferiría el trabajo de un gerente de primera línea en estos dos tipos de organizaciones? ¿Y el de un gerente de alto nivel?

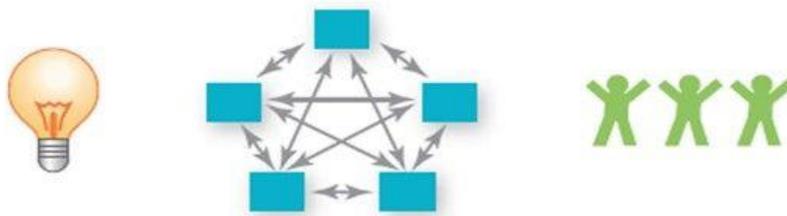
Organización A





INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

Organización B



4. Analice el impacto que tiene una cultura fuerte en las organizaciones y sus gerentes.
5. ¿Cómo se conforma y mantiene una cultura organizacional?

Cifras

- 75% PRODUCTIVIDAD LABORAL EEUU ES POR LAS MULTINACIONALES.
- 61% PROFESIONALES PIENSAN NECESIDAD DE ENTENDIMIENTO Y CONOCIMIENTO INTERCULTURAL NEGOCIOS
- 63% PRESENTARSE EN OTRO IDIOMA
- 82% DE EJECUTIVOS REUBICARSE EN OTRO PAÍS
- 58% EMPRESAS IMPLEMENTAN PROGRAMAS DE LIDERAZGO
- 93% DE LAS ESCUELAS Y UNIVERSIDADES OFRECEN ESPAÑOL Y 4% CHINO
- 32% GRADUADOS MANEJAN IDIOMA DISTINTO
- 70% ESTADOUNIDENSES DE 18 A 24 AÑOS NO HAN VIAJADO FUERA DE EEUU EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS
- 54% DE VIAJEROS DE NEGOCIOS, ÉXITO EN LA EXPERIENCIA DE VIAJE DE NEGOCIOS

TEMA: Administración de la diversidad

1. ¿Por qué es importante que las organizaciones tengan una definición clara del concepto de diversidad?
2. Explique cuál es la diferencia entre la diversidad superficial y la diversidad profunda. ¿Por qué es importante comprenderla?



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

3. ¿Cuáles son las principales tendencias en cuanto a los cambios demográficos de estados unidos y el mundo?
4. Explique la diferencia entre raza y orígenes étnicos.
5. ¿Qué desafíos enfrentan los gerentes en su intento por generar un entorno laboral incluyente y seguro para los empleados?

Explique qué relación existe entre los conceptos siguientes: sesgo, prejuicio, estereotipo y discriminación

TEMA: Administración de la responsabilidad social y ética

1. Mencione las diferencias que hay entre obligación social, sensibilidad social y responsabilidad social.
2. ¿Qué entiende por responsabilidad social personalmente? ¿Considera que las organizaciones comerciales deben ser socialmente responsables? Explique su respuesta.
3. ¿Qué factores influyen en la decisión que toma una persona respecto de actuar o no éticamente? Explique todos los factores relevantes.
4. Describa las características y las conductas de una persona que usted considere ética. ¿Cómo podrían fomentarse en el ámbito laboral los tipos de decisiones y acciones que ésta persona presenta?
5. Explique los problemas que enfrentan los gerentes actuales en relación con la ética y la responsabilidad social.

TEMA: Factores que generan cambios

1. Describa qué pueden hacer los gerentes para modificar la estructura, la tecnología y el personal de la organización.
2. ¿ES POSIBLE QUE UN EMPLEADO DE BAJO NIVEL SE DESEMPEÑE COMO AGENTE DE CAMBIO? EXPLIQUE SU RESPUESTA.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN GUIA DE APRENDIZAJE

3. Por lo general, se considera que la mejor opción para las organizaciones es planear el cambio, pero, ¿el cambio no planeado también puede llegar a ser eficaz? Explique su respuesta.
4. casi todas las organizaciones tienen límites respecto de la cantidad de cambios que pueden manejar. Como gerente, ¿qué señales podrían sugerirle que su organización ha excedido su capacidad de cambio?
5. Para innovar es preciso que las personas cometan errores. Sin embargo, equivocarse demasiadas veces podría ser desastroso para su carrera. ¿está de acuerdo? ¿por qué o por qué no? ¿qué implicaciones tienen las aseveraciones anteriores en términos de estimular la innovación?

4. ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE 1: Análisis y Planeación
Descripción: Discusión sobre conocimientos previos, lecturas y presentación de la materia en diapositivas. Desarrollo de casos y ejercicios prácticos.
Ambiente(s) requerido: Aula amplia con buena iluminación.
Material (es) requerido: Infocus, pizarra.
Docente: Con conocimiento de la materia.

5. ACTIVIDADES

- Exposición de la materia
- Ejercicios prácticos



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR JAPÓN
GUIA DE APRENDIZAJE

- Talleres
- Examen final

Se presenta evidencia física y digital (Plataforma Virtual).

6. EVIDENCIAS Y EVALUACIÓN

Tipo de Evidencia	Descripción (de la evidencia)
De conocimiento:	Talleres en clase Actuación y actitud durante la realización de los ejercicios Ensayo expositivo grupal de lecturas
Desempeño:	Asistencia Puntualidad Trabajo en grupo, desempeño, aporte
De Producto:	Presentación de talleres Presentación de trabajos de refuerzo
Criterios de Evaluación (Mínimo 5 Actividades por asignatura)	Evaluación escrita parcial, trabajo en casa, trabajo en clase, examen, asistencia.

Elaborado por: Msc. Andrea Santiana	Revisado Por:	Reportado Por:
---	----------------------	-----------------------



*Guía Metodológica Administración de empresas
Carrera Administración de empresas
Mgs. Andrea Santiana
2019*

Coordinación Editorial Dirección:

Lucía Begnini Dominguez.

Coordinación Editorial:

Milton Altamirano Pazmiño, Alexis Benavides.

Diagramación: Sebastián Gallardo.

Corrección de Estilo: Lucía Begnini.

Diseño: Sebastián Gallardo.

Instituto superior tecnológico Japón

AMOR AL CONOCIMIENTO