

# CD13101 Fundamentos de administración

## Estimado colega:

Es un placer darte la bienvenida al curso de **Fundamentos de administración**. El objetivo de la materia es que los alumnos distingan las fases del proceso administrativo para determinar su impacto en la funcionalidad de una organización. Para ello, tu guía será muy importante a lo largo del curso.

Toma en cuenta que esta es una materia introductoria para futuros administradores. En cursos posteriores, los alumnos profundizarán en algunos de estos temas.

Por otra parte, los cursos de tipo Magna, como éste, tienen la particularidad de tener grupos numerosos, lo cual demanda al profesor líder un total dominio de los temas y control de grupo. Tomando en cuenta estas características, las actividades colaborativas están desarrolladas de tal forma que el nivel de reto y la cantidad de entregables son suficientes para mantener a los alumnos, en sus respectivos equipos, ocupados durante toda la clase. Por otra parte, las evidencias se realizan fuera del aula.

Tu labor principal será guiar a los alumnos en el desarrollo de las actividades y evidencias, así como mantenerlos motivados para que sean constantes a lo largo del curso, además de enriquecer la experiencia del alumno por medio de la información que, desde tu experiencia profesional, puedas compartirles acerca de los temas. Ten presente que podrás invitar a conferencistas expertos en los diversos temas y cambiar las actividades correspondientes a dichos temas.

Por la cantidad de alumnos, las actividades y evidencias son en equipo. Recuerda a los alumnos que es muy importante que lean las explicaciones y bibliografía de los temas antes de cada sesión, vean los recursos de dichos temas y atiendan los requerimientos para las actividades y evidencias. Es importante que tú también estés familiarizado con todo esto.

Como sugerencia para todos los temas, proporciona ejemplos adicionales a los de las explicaciones de los temas, para asegurar que los conceptos queden bien afianzados. Considera que para cada tema resalta lo más relevante, para que te asegures de que los alumnos lo hayan entendido.

Motiva a los alumnos para que desarrollen y apliquen los diversos elementos del Ecosistema de Bienestar y Felicidad a lo largo del curso, de manera que también puedan llegar a aplicarlos en su vida. Recuérdales que la Universidad Tecmilenio es la primera universidad positiva en todo el mundo. Esto es importante, ya que imprime un sello distintivo en sus egresados.

## Competencia del curso

Distingue las fases del proceso administrativo para determinar su impacto en la funcionalidad de una organización.

## Módulo 1. Aspectos generales de la administración y la planeación

Es un gusto acompañarte en este primer módulo, en el cual los alumnos conocerán la naturaleza, propósito y funciones de la administración, así como las actividades del administrador y las habilidades que debe poseer. Además, analizarán la evolución del concepto de administración a través del tiempo, con sus diferentes teorías y precursores y aprenderán a diferenciar eficacia de eficiencia.

Dentro de los aprendizajes esperados en este módulo, están los siguientes:

- El concepto de administración, las características que la identifican y las ciencias y disciplinas en que se apoya.
- El concepto de organización y las características que distinguen a las nuevas organizaciones de las tradicionales.
- La propuesta de las diferentes teorías de la administración.
- Los hitos que marcan el inicio de las teorías administrativas.
- Las funciones administrativas y comprender los roles gerenciales.
- Los niveles gerenciales, de acuerdo a la jerarquía organizacional.
- Las habilidades técnicas, humanas y conceptuales que se deben tener o desarrollar para ser un administrador exitoso.
- La importancia del desarrollo de habilidades, acordes al nivel gerencial.
- Eficiencia y eficacia y su importancia en la administración.
- Los beneficios de la eficiencia y la eficacia organizacionales, así como el significado de productividad.

En los siguientes apartados se ofrecen recomendaciones para realizar las diversas actividades y evidencias de manera óptima, para lograr la competencia definida en el curso.

### **Actividad colaborativa en el aula 1**

Corresponde al tema 1 del curso, se realiza en la primera sesión y tiene una duración aproximada de una hora y quince minutos.

Antes de iniciar con esta actividad, da la bienvenida y realiza una breve explicación de la metodología del curso, la cual considera sus características, estructura, modelo y forma de impartirlo, también comenta la evaluación y las políticas del curso.

Es importante mencionar que, por ser la primera actividad, aunque en el curso se especifica que antes de la sesión revisen la explicación y recursos del tema 1, puede que los alumnos no hayan revisado algo previamente, por lo que puedes hacer un sondeo de si se revisó o no el material correspondiente y realizar una breve explicación de dicho tema, compartir tu experiencia (de manera que los alumnos puedan tomar nota) y, posteriormente, realizar la actividad en el aula.

En esta actividad se pretende que los alumnos analicen aspectos relacionados con el concepto de administración y los diversos tipos de organizaciones.

Debes indicarles que formen equipos para que realicen la actividad (tú decidirás cómo se formarán y de cuántas personas).

Es importante que enfatices la importancia de analizar empresas que sean líderes en su campo, para que las tengan como referencia.

Al finalizar la actividad, los equipos habrán realizado lo siguiente:

1. Definición propia de administración.
2. Ejemplos de diversas organizaciones y sus características.

3. Análisis sobre el concepto de administración aplicado a los distintos tipos de organizaciones.
4. Descripción de la organización ideal para trabajar como administrador, con base en el giro, finalidad, gente y estructura.
5. Reflexión y conclusión sobre la importancia de la administración en el ámbito personal y empresarial.

Recuerda a tus alumnos que en la siguiente sesión trabajarán con el mismo equipo y que deben ponerse de acuerdo para llevar, por lo menos, una computadora por equipo para dicha sesión.

## Tema 1. Administración: concepto y características

En este tema introductorio es esencial que los alumnos tengan claro que la administración aplica a empresas de todo tipo y tamaño y que las características mencionadas en el subtema 1.2 también se dan en cualquier organización.

### Actividad colaborativa en el aula 2

Esta actividad corresponde al tema 2 del curso, se realiza durante la clase de la segunda semana y tiene una duración aproximada de una hora y media.

Mediante este ejercicio se pretende identificar las distintas teorías administrativas en el tiempo, sus principales aportaciones y autores, así como reflexionar sobre la aplicación actual de teorías administrativas y tendencias de negocios.

Previo a la realización de la actividad, los alumnos deben realizar lo siguiente, de forma individual:

1. Indagar información sobre una tendencia de negocios que exigirá un cambio en la forma de administrar las organizaciones.
2. Investigar las fechas en que se inició el desarrollo de cada una de las principales teorías administrativas, vistas en la explicación del tema 2:
  - a. Administración científica
  - b. Administración moderna
  - c. Comportamiento humano
  - d. Corrientes recientes, sistemas, entre otras
3. Guardar archivos de imágenes de los principales teóricos de la administración. Las imágenes deben tener buena resolución (pueden llevarlas a clase en una memoria USB).
4. Acceder al sitio [http://www.readwritethink.org/files/resources/interactives/timeline\\_2/](http://www.readwritethink.org/files/resources/interactives/timeline_2/).
5. Familiarizarse con el uso de la herramienta TIMELINE, la cual permite elaborar líneas de tiempo interactivas. Es necesario tener descargado Adobe Flash Player para poder utilizar TIMELINE, sin embargo, no es necesario crear cuenta de usuario.

Es muy importante que realicen lo anterior, ya que el tiempo de la clase es limitado y no se podrán hacer pruebas con el uso de dicha herramienta, así que sugiero que hagas hincapié en ello.

En esta actividad es importante que los alumnos analicen que las diferentes escuelas de la administración han hecho aportaciones relevantes y que muchos de los principios de las mismas se siguen empleando en las empresas, aunque en la actualidad los nombres de las mismas hayan cambiado.

Para el orden cronológico de las teorías administrativas y las aportaciones de sus exponentes, se puede tomar como referencia la fecha en que cada uno de los autores publicaron sus trabajos más

relevantes. Para ello, pueden basarse en el libro de texto, capítulo 1, donde se mencionan las siguientes fechas:

- Administración científica:
  1. 1900 (Frank y Lillian Gilbreth)
  2. 1901 (Henry Gantt)
  3. 1903 (Frederick Taylor)
- Administración moderna:
  1. 1916 (Henry Fayol)
- Comportamiento humano:
  1. 1910 (Walter Dill Scott)
  2. 1912 (Hugo Münsterberg)
  3. 1933 (Elton Mayo)
  4. 1946 (Max Webber)
- Corrientes recientes, sistemas, entre otras:
  1. Corriente de sistemas, 1938 (Chester Barnard)
  2. Control de calidad, después de la Segunda Guerra Mundial (Edwards Deming)
  3. Corriente de pensamiento administrativo moderno, 1973 (Peter Drucker)

Estas fechas podrían variar un poco, dependiendo de la fuente que hayan consultado los alumnos.

Al término de la actividad, cada equipo deberá haber realizado lo siguiente:

1. Una línea de tiempo con orden cronológico correcto, de forma creativa e interactiva, por medio de la herramienta TIMELINE.
2. Inclusión, en la línea de tiempo, de las principales teorías de la administración y sus aportaciones, así como precursores de cada teoría.
3. Una reflexión acerca de todo lo solicitado.

En esta actividad se hace hincapié en las siguientes fortalezas de carácter: juicio, perspectiva, liderazgo y autorregulación, ya que se pide a los alumnos que realicen una tabla donde indiquen cuáles, de dichas fortalezas de carácter, fueron mostradas por cada uno de los integrantes del equipo, durante la realización de la actividad.

## Tema 2. Escuelas de administración a través del tiempo

Es importante que los alumnos comprendan que las aportaciones de los diferentes teóricos de la administración siguen presentes, en mayor o menor medida, en la administración contemporánea, con ajustes y cambios, pero en esencia continúan ahí.

De los recursos del tema, se recomienda ampliamente que los alumnos revisen el siguiente video, en el cual se explican los 14 principios de Henry Fayol:

1. Educatina. (2013, 14 de agosto). *Escuela Empírica de la Administración Segunda Parte (14 Principios Administrativos)* [Archivo de video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=FH\\_4NcMv2SQ](https://www.youtube.com/watch?v=FH_4NcMv2SQ)

2. José-Luis Hernández-Machancoses. (2011, 2 de febrero). *Tiempos modernos (1936). Escenas iniciales..wmv* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=cBreRxxo0aE>

Es un clásico del cine mudo y una crítica al *fordismo*; en él, Chaplin representa la mecanización de la revolución industrial llevada a su máxima expresión, resaltando la importancia de la especialización, la supervisión, el cuidado con los tiempos dentro de los procesos de fabricación, todos ellos, conceptos indispensables en la administración científica.

Te sugiero que menciones ejemplos concretos de aplicación de elementos de las diferentes escuelas de la administración, de acuerdo a tu experiencia en las empresas en las que has trabajado. No es necesario que menciones el nombre de la empresa, pero puedes comentar el giro de la misma.

### Actividad colaborativa en el aula 3

Esta actividad corresponde al tema 3 del curso, se realiza durante la clase de la semana 3 y tiene una duración aproximada de una hora y media.

Consiste en la realización de un debate sobre el impacto que ha tenido la Internet en los roles del administrador.

Las preguntas para el debate han sido seleccionadas con la intención de generar polémica y son las siguientes:

- I. ¿Cómo han cambiado los roles de los administradores, propuestos por Mintzberg, con el uso de la Internet?
- II. Debido al uso de la Internet, ¿para qué niveles de puestos gerenciales han cambiado más los roles de los administradores propuestos por Mintzberg? Considera puestos de nivel gerencial bajo, medio y alto.

Se dividirá al grupo en dos equipos y luego cada equipo se subdividirá en dos (de acuerdo a tus criterios). Debatirán el equipo 1 con el 3 y el 2 con el 4. El equipo 1 deberá defender la postura de que la Internet ha provocado cambios drásticos en los roles de los administradores, mientras que el equipo 3 defenderá la idea de que los roles no han cambiado sustancialmente con la llegada de la Internet.

Para la pregunta II, el equipo 2 defenderá la postura de que todos los niveles de puestos gerenciales han cambiado, mientras que el equipo 4 argumentará a favor de que solo han cambiado los puestos de nivel alto. Es necesario que los equipos plasmen por escrito sus argumentos, cuidando no salirse de la postura asignada por ti.

Además, los equipos prepararán un sketch con duración aproximada de dos minutos, donde participen todos los miembros del equipo en la representación de una escena positiva acerca de algunas de las funciones típicas del administrador y la importancia de la Internet, tomando en cuenta la postura que cada equipo defenderá.

Debes sortear cuáles de los cuatro equipos presentarán su sketch ante el resto de la clase, debiendo ser un máximo de dos equipos (esto es debido a limitantes de tiempo). El primer equipo, seleccionado por sorteo, presentará el sketch; posteriormente, se realizará el primer debate (equipos 1 y 3), siendo el moderador el profesor facilitador (auxiliar) o tú.

Posteriormente, el segundo equipo, seleccionado por sorteo, presentará el sketch; después de ello, se realizará el segundo debate (equipos 2 y 4), siendo el moderador el profesor facilitador (auxiliar) o tú.

Revisa que los artículos investigados por los alumnos presenten contenido que sirva de punto de partida, para que el equipo pueda argumentar.

A manera de ejemplificar el tipo de artículo que puede servir como base para argumentación en el debate, te sugiero la lectura de este documento:

García, S. (2015). *Elementos de política de gestión en Henry Mintzberg*. Universidad de Navarra. Recuperado de [http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/38521/1/Tesis\\_SantiagoGarciaAlvarez.pdf](http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/38521/1/Tesis_SantiagoGarciaAlvarez.pdf)

En las páginas de la 39 a la 43 del artículo, el autor explora el tema central del debate y menciona lo que el mismo Mintzberg le respondió cuando lo entrevistó acerca de este tema:

*¿Qué tanto impacta Internet al trabajo directivo? ¿Ha cambiado el management en sus fundamentos? En parte sí y en parte no. No, porque las características citadas, como la brevedad, variedad, intensidad, etc. no solamente no se reducen, sino que son reforzadas por Internet. Sí, pues puede llevar a una parte del management a hacerse obsoleta y a manejarse de otra manera.*

También puedes agregar otras preguntas detonantes que generen polémica. Por ejemplo: ¿Qué funciones del administrador son las que más han cambiado con la Internet? Lo anterior, solo en caso de que el debate requiera una ayuda adicional para generar controversia.

En caso de haber tiempo, los dos equipos que no presentaron su sketch antes de cada debate, podrán presentar su sketch ante el grupo.

Deberás evaluar la actividad acorde a los siguientes criterios de evaluación:

1. Calidad de los argumentos para dar respuesta a la pregunta detonante y cumplir con la postura asignada al equipo.
2. Realización del sketch en equipo, de acuerdo a lo solicitado (para los equipos que aplique).
3. Reflexión sobre lo debatido y sobre la aplicación del elemento del Ecosistema de Bienestar y Felicidad, **relaciones positivas**.

### ----- Tema 3. El trabajo del administrador

Sin duda alguna, el trabajo del administrador es demandante. En este tema se da a conocer el proceso administrativo, así como los múltiples roles del administrador, de acuerdo con la propuesta de Henry Mintzberg.

#### Actividad colaborativa en el aula 4

Corresponde al tema 4 del curso y se realiza durante la sesión de la cuarta semana. Tiene duración aproximada de una hora y media.

El objetivo de esta actividad es discutir las habilidades técnicas, humanas y conceptuales que se requieren para distintos niveles gerenciales.

Con anterioridad a la clase, cada alumno deberá realizar lo siguiente:

1. Evaluar su desempeño gerencial en los equipos de trabajo en los cuales ha participado, tomando como referencia los roles de Mintzberg.



2. Elegir tres roles en los cuales desea mejorar su desempeño.
3. Seleccionar una actividad extracurricular, en la cual esté participando actualmente. Para esto, deberá señalar una acción específica para cada uno de los roles elegidos, de manera que pueda mejorar su desempeño gerencial. Si no tiene una actividad programada, puede organizar una totalmente nueva y sencilla, en la que experimente los roles gerenciales y aplique estas acciones, ya que en clase compartirá sus hallazgos.

Durante la actividad, los alumnos realizarán lo siguiente, de forma individual:

- a. Describir brevemente su experiencia al aplicar acciones específicas a una actividad extracurricular, para mejorar su desempeño en los roles gerenciales elegidos.
- b. Responderán de qué forma esas acciones específicas les ayudaron en el logro de su meta.
- c. Responderán qué habilidades gerenciales consideran que deben poseer o desarrollar para ser administradores exitosos en la actividad extracurricular seleccionada.

Posteriormente, se reunirán en equipo, compartiendo lo realizado en la parte individual y realizarán un listado en el que especifiquen si se logró o no la meta planteada de cada integrante del equipo.

Después, realizarán una discusión en la que respondan lo siguiente (para el nivel universitario):

- a. Tomando en cuenta las habilidades técnicas, humanas y conceptuales (deben fundamentar lo siguiente):
  - ¿Qué habilidades ponen en práctica los profesores de administración de nivel profesional?
  - ¿Qué habilidades ponen en práctica los directores académicos?
  - ¿Qué habilidades pone en práctica el responsable de seguridad?, ¿y el jefe de mantenimiento de las instalaciones?
- b. ¿En cuáles de los distintos cargos analizados previamente tiene mayor peso un tipo de habilidad sobre otra? ¿Por qué?
- c. ¿Qué tan importantes son las competencias digitales para los profesores?, ¿y para los directivos?
- d. ¿Los profesores desempeñan un trabajo gerencial? Deberán justificar su respuesta con base en las funciones, roles y habilidades gerenciales.

Finalmente, reflexionarán sobre lo siguiente:

- a. La importancia de las habilidades humanas para los distintos niveles de puestos que puede haber en una universidad.
- b. ¿Cómo se relacionan las habilidades gerenciales con las fortalezas de carácter?
- c. Las fortalezas de carácter que experimentaron al realizar esta actividad.

Te entregarán un documento con el listado solicitado y la respuesta a las preguntas de discusión y de la reflexión.

Revisa que hayan realizado lo siguiente:

1. Listado en el que se especifica si cada integrante del equipo logró o no su meta planteada.
2. Respuesta fundamentada a todas las preguntas de discusión.
3. Reflexión que considera todos los puntos solicitados.

En caso de haber tiempo, selecciona al azar dos o tres equipos para que compartan los resultados más relevantes de esta actividad con el grupo.

Esta actividad puede ser muy enriquecedora para los alumnos, debido a que se abordan aspectos de la vida personal, pero desde una perspectiva de habilidades gerenciales. Es importante que los

alumnos comprendan que los conceptos administrativos aplican en la vida empresarial y fuera de ésta.

#### Tema 4. Habilidades gerenciales

En este tema es importante que los alumnos comprendan que las habilidades gerenciales se complementan entre sí. Asimismo, es necesario enfatizar que éstas pueden variar en importancia, dependiendo del nivel en el que se encuentre el gerente, excepto para las habilidades que tienen que ver con el trato a las personas (conocidas como habilidades humanas), que son primordiales en puestos gerenciales de cualquier nivel.

Lo anterior puede quedar más claro con el siguiente ejemplo: el responsable del área contable de una empresa grande requiere, en primer lugar, contar con habilidades conceptuales, pero las técnicas pasan a segundo término, ya que estará rodeado por expertos en diferentes temas (fiscales, contables, financieros, etc.) mientras que las decisiones deberá tomarlas él.

#### Actividad colaborativa en el aula 5

Corresponde al tema 5 del curso y tiene duración aproximada de una hora y media. Con esta actividad los alumnos identificarán plenamente los conceptos de eficiencia, eficacia y productividad, con base en un caso.

Con anterioridad a la clase, cada alumno deberá haber realizado lo siguiente:

1. Investigar acerca de una empresa líder que conozca y que considere eficaz, productiva y eficiente.
2. Elaborar un listado de las características que hacen que esa empresa líder sea eficaz, productiva y eficiente.

Durante la actividad, deberán leer el caso de la asociación civil (A.C.) para, posteriormente, analizar los puntos planteados. Al terminar la actividad, asegúrate de que cada equipo haya realizado lo siguiente:

1. Justificar si la organización es eficiente y eficaz, con base en el caso y los conceptos aprendidos en el tema.
2. Describir claramente la forma en que puede medirse la eficiencia y la productividad en la organización del caso.
3. Señalar los factores a considerar en el diseño de un índice de productividad para la empresa del caso.
4. Listar al menos 10 recomendaciones prácticas para el líder de la organización del caso analizado.
5. Analizar cómo se pueden aplicar las recomendaciones en la vida diaria de los integrantes del equipo.

**Importante:** Antes de terminar la clase, deberán definirse equipos para hacer la **evidencia 1**, por lo que debes indicarles cuáles serán los criterios para formar dichos equipos, de manera que hagan la evidencia 1 fuera del aula.

#### Tema 5. Eficacia y eficiencia en las organizaciones

Los conceptos de eficiencia y eficacia son básicos en este curso, por lo que es importante que los alumnos comprendan los beneficios de la eficiencia y la eficacia organizacionales, así como el significado de productividad.



## Evidencia 1

Como se comentaba previamente, se realiza fuera del aula e incluye aspectos relacionados con los temas del 1 al 5.

Los alumnos crearán una revista digital de una empresa mexicana exitosa (que sea considerada una gran líder o que podría llegar a serlo), incluyendo información de sus aspectos administrativos generales.

Es necesario que, tanto tú como los alumnos, estén familiarizados con el uso de la herramienta gratuita **Joomag**, la cual usarán para crear su revista digital y para lo cual se ha preparado una guía rápida que puede consultarse en la sección **Requerimientos** para la evidencia 1.

Coméntales que la revista debe ser realizada con calidad, creatividad e incluir todos los puntos solicitados:

### 1. Portada

- a. Nombre de la revista.
- b. Nombre de la empresa, slogan y logotipo.
- c. Datos de los integrantes del equipo.
- d. Palabras claves y frases que den una idea al lector de lo que encontrará en la revista.

### 2. Introducción

- a. Giro.
- b. Servicios que presta o productos que vende.
- c. Características (tamaño de la empresa, antigüedad, etc.).
- d. Por qué consideran que es una empresa exitosa.
- e. Índice de contenido.

### 3. Contenido

- a. Escuelas de administración que más han influido en la forma de administrar la empresa investigada, a través del tiempo (deberán justificar).
- b. Organigrama de la empresa y si consideran que a través de éste se aprecian las funciones que se llevan a cabo en la organización.
- c. Deberán describir las actividades concretas que constituyen las principales funciones administrativas realizadas en la empresa:
  - I. Planeación
  - II. Organización
  - III. Integración
  - IV. Dirección
  - V. Control
- d. Los diversos roles y habilidades gerenciales que se siguen en la empresa.
- e. Respuesta a las siguientes preguntas: ¿Por qué consideran que la empresa que seleccionaron es eficaz? ¿Por qué es eficiente? Deberán justificar su respuesta con ejemplos concretos de situaciones de la empresa.

La revista debe contar con diferentes secciones para mostrar el contenido, por ejemplo: *La teoría en la administración* (para el contenido del inciso a), *Estructura organizacional hoy en día* (para el inciso b), *Funciones administrativas en la práctica* (para inciso c), etc.

En esta evidencia, los alumnos reflexionarán acerca de la importancia de la planeación, organización, dirección, control, aprendizajes obtenidos sobre el análisis de la empresa mexicana exitosa que eligieron y las emociones positivas experimentadas.

Considera la rúbrica de evaluación para esta evidencia.

## Módulo 2. Fases del proceso administrativo

Es un placer acompañarte en el módulo 2. Al término del mismo, los alumnos deberán comprender y aplicar lo siguiente:

- Los propósitos de la planeación y los diferentes tipos de planes.
- La planeación estratégica y operativa, y cómo se relacionan.
- Las fases del proceso de planeación del uso del tiempo e identificación de los diferentes recursos que requieren las empresas para cumplir con los objetivos y actividades.
- Los propósitos de la planeación y los diferentes tipos de planes.
- El análisis FODA para la creación de estrategias.
- Diferencias entre organización formal e informal.
- Conceptos clave de la departamentalización y la importancia de conocer la cultura organizacional, para la consecución de los objetivos.
- La función de dirigir y los distintos estilos de liderazgo.
- El rol del líder en la construcción de un clima organizacional saludable y su impacto en el comportamiento y productividad.
- La importancia del control en el proceso administrativo y los pasos básicos para su aplicación.
- Los tipos de estándares para efectuar el control y los requisitos para controles efectivos.

### Actividad colaborativa en el aula 6

Esta actividad corresponde al tema 6, se realiza en la semana 6 del curso, durante la sesión de clase y tiene duración aproximada de una hora y media.

El objetivo es documentar las actividades inherentes a la creación de una start-up. Para ello, los alumnos deberán elaborar una guía acerca de cómo crear una start-up, lo cual puede ser muy interesante para ellos. Te recomiendo que los motives a elegir el giro de un negocio que les interesaría establecer en la vida real.

Si has emprendido algún negocio, plátcales brevemente cómo fue tu experiencia. También sugiereles que revisen en casa algún programa del estilo *Shark Tank*, en el que grupos de emprendedores presentan su proyecto a inversionistas y estos los retroalimentan, por ejemplo, los siguientes:

Canal Sony Latinoamérica. (2017, 4 de agosto). *Shark Tank México - Más del tanque Episodio 9* [Archivo de video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=D\\_h-GXCdwKQ](https://www.youtube.com/watch?v=D_h-GXCdwKQ)

Canal Sony Latinoamérica. (2016, 9 de agosto). *Shark Tank México - Dilo con Señas impresionó a los tiburones* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=8X4T3-hdLqk>  
[Canal Sony Latinoamérica](#)

Los alumnos deben realizar lo siguiente, previo a la actividad:

1. Investigar qué es una start-up.
2. Revisar artículos sobre ideas de negocio innovadoras. Navegar en el siguiente recurso: Entrepreneur. (2018). *100 IDEAS PARA EMPRENDER*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/topic/100-ideas>
3. Seleccionar las tres ideas de negocio que más les hayan llamado la atención e investigar acerca del entorno de competencia que existen para dichas ideas.

Al finalizar la actividad, cada equipo te entregará una guía con el siguiente contenido:

1. Descripción de todas las actividades iniciales para operar el negocio, incluyendo los productos y servicios que se ofrecerán.
2. Misión que revela claramente la razón de existir del negocio y los objetivos estratégicos (dos) y operativos (tres), siendo específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un plazo determinado.
3. Tres políticas que conduzcan al control de procesos.
4. Rubros a considerar en el presupuesto de arranque de la empresa y propuesta de estrategias, con base en el análisis FODA.
5. Reflexión sobre lo realizado y acerca de las emociones positivas experimentadas al realizar la actividad.

## Tema 6. Planeación

En este tema se aborda la primera fase del proceso administrativo. Es común que los estudiantes confundan los conceptos Misión con Visión, te recomiendo que les des ejemplos de ambos conceptos, para que la diferencia entre ellos quede clara.

Otro concepto que en ocasiones cuesta trabajo que asimilen, es el de los objetivos SMART, ya que consideran que con que el objetivo cumpla uno de los aspectos, ya es SMART. Te recomiendo que ejemplifiques mediante redacciones de objetivos que parecen SMART, pero que en realidad están incompletos (ya que no cumplen con uno o varios de los atributos SMART) y hagas hincapié en aquello que les falta para ser SMART. Por ejemplo:

**Objetivo no SMART:** *Mejorar mis calificaciones en la escuela.*

- No es SMART porque: no es **medible** (no hay un indicador para verificar si se cumplió o no).
- No es **específico** (no dice qué calificaciones, si todas o algunas).
- Tampoco podemos saber si es **retador**, pues al no determinar el indicador o forma de medirlo, se desconoce el nivel de reto que representa. Por la misma razón, no sabemos si es **realista**.
- No tiene un **tiempo específico**, debido a que no se indica en qué fecha se espera lograr o se medirá.

**Objetivo SMART:** *Aumentar mis calificaciones en la escuela, obteniendo al menos 8.0 de promedio general, a partir de agosto 2018.*

Si la persona en cuestión tiene promedio de 7.0 o menos, será retador alcanzar en pocos meses el objetivo.

Por último, con relación al análisis FODA, en ocasiones los alumnos clasifican las estrategias como si fuesen oportunidades. Para clarificar esto, te sugiero que comentes a los alumnos que, mientras que las oportunidades son aspectos externos que pueden favorecer a la empresa, las estrategias son cursos de acción que las empresas realizan para aprovechar las oportunidades.

Por ejemplo, una oportunidad para una empresa comercializadora, sería el hecho de que la demanda de productos por parte de los consumidores aumentara significativamente, mientras que una estrategia consistiría en lanzar una nueva línea de productos, abrir una nueva sucursal, con la finalidad de sacar provecho de una mayor demanda.

A pesar de que en el análisis FODA no se piden estrategias, los alumnos suelen incluirlas por la situación antes mencionada.

### Actividad colaborativa en el aula 7

Esta actividad corresponde al tema 7 del curso y tiene una duración aproximada de una hora y media; el objetivo es identificar y definir aspectos de la planeación estratégica y operativa, para cumplir con un objetivo planteado.

Se trabajará bajo el supuesto de que los alumnos participarán con un stand en el evento *Diversidad cultural en México*, organizado por la Universidad Tecmilenio. El evento consta de una muestra cultural, donde los expositores pueden concentrarse en distintos aspectos, como la gastronomía, arte, danza, música, entre otros, según sea la preferencia de cada equipo.

El objetivo principal es promover y dar a conocer la identidad cultural del estado de su elección (para lo cual, en consenso, cada equipo deberá elegir un estado diferente).

Indícales en qué fecha (ficticia) se realizaría el evento, para que puedan considerarlo en sus tiempos de planeación. Esto es muy importante para aterrizar esa parte.

Como requisito para la actividad, los alumnos deben revisar cómo realizar un diagrama de Gantt. Recomiéndales que revisen los recursos que aparecen en la explicación del tema, en particular:

LUIS GERARDO MARIN MUÑOZ. (2017, 16 de agosto). *PLAN DE TRABAJO, DIAGRAMA DE GANTT* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=33NoEhv91Zs>

Al final de la actividad, revisa que los alumnos entreguen lo siguiente, por equipos:

1. Definición de tres objetivos congruentes con el objetivo principal.
2. Identificación de actividades relacionadas con los objetivos planteados, estableciendo la duración, orden y materiales para cada actividad.
3. Diseño del diagrama de Gantt, con la programación de las actividades.
4. Evaluación de dos incidentes que pudieran afectar la realización de las actividades y señalamiento de cómo se podría reducir su ocurrencia.
5. Reflexión sobre el involucramiento personal de los integrantes del equipo en esta actividad.

### Tema 7. Planeación estratégica y operativa

Es importante orientar a los estudiantes acerca de la realización del presupuesto de las actividades. Se sugiere que proporciones ejemplos de cuánto podría costar estudiar una maestría o iniciar un negocio pequeño, para que los alumnos tengan una idea más clara de cómo elaborar el presupuesto de las actividades que se requieren para el logro de las metas.

Si has emprendido un negocio, coméntales cuáles fueron los gastos más fuertes y que pocas veces se toman en cuenta al planear el arranque de un negocio.

### Actividad colaborativa en el aula 8

Corresponde al tema 8 y considera lo realizado en la actividad 7. Consiste en la elaboración de una bitácora para detallar la participación en la muestra cultural de dicha actividad.

Cada equipo representa a un comité de estudiantes, al cual se le ha comisionado para organizar su participación con un stand en la muestra *Diversidad cultural en México*, en el cual presentarán elementos culturales (gastronomía, danza, música, literatura) del estado seleccionado. Los equipos se pondrán de acuerdo para llevar a la práctica su participación en el evento, tomando en cuenta los aspectos que planearon en la actividad del tema 7.

Para ello, prepararán una bitácora, considerando lo siguiente:

- a. Retomarán el listado de las actividades que deben realizar y definirán las habilidades y competencias que debe tener la persona responsable de las mismas, para desempeñarlas en un nivel óptimo.
- b. Para cada una de las actividades del inciso a, definirán el nombre de un puesto y un responsable para realizar la actividad o actividades inherentes a dicho puesto, tomando en cuenta las habilidades y características personales de los integrantes del equipo.
- c. Diseñarán el organigrama de su departamento o comité, el cual debe reflejar los nombres de las funciones a desempeñar, así como la cadena de mando y líneas de autoridad.

Definirán las características y valores que desearían que tuviera la cultura organizacional de su departamento o comité y reflexionarán si las características y valores definidos previamente están relacionados con algún elemento del Ecosistema de Bienestar y Felicidad de la Universidad Tecmilenio.

Te entregarán su bitácora y reflexión. Al final de la actividad, los alumnos deben entregar una bitácora que contenga la siguiente información:

1. Listado de las actividades a realizar, el nombre del puesto al que corresponden, así como las habilidades y competencias que debe tener la persona para desempeñar su función en un nivel óptimo, especificando al responsable de dicho puesto.
2. Diseño de un organigrama en el cual se muestra claramente la cadena de mando y la estructura organizacional.
3. Definición de las características y valores que se desea que tenga la cultura organizacional del departamento o comité.
4. Reflexión sobre si las características y valores de cultura organizacional deseada están relacionados con algún elemento del Ecosistema de Bienestar y Felicidad de la Universidad Tecmilenio.

Si el tiempo lo permite, debes elegir al azar a varios equipos para que compartan los resultados de su actividad.

Considera los criterios de evaluación para evaluar esta actividad.

---

## Tema 8. Organización

Te sugiero que invites a tus alumnos a profundizar en el concepto cadena de mando, ya que es un término que en ocasiones es muy abstracto para ellos. Te recomiendo ejemplificarlo con empresas conocidas. Asimismo, profundizar en la explicación de las dimensiones de la cultura organizacional.

Una película donde se ve claramente la cultura organizacional es *El diablo viste a la moda*, protagonizada por Meryl Streep y Anne Hathaway, la cual trata sobre una editorial de moda de alta costura y cómo una recién llegada debe amoldarse a dicha cultura. Puedes sugerir a los alumnos

que la vean en casa e identifiquen los rasgos de la cultura organizacional de la misma o bien, comentarla en clase.

Otra recomendación para este mismo tema, es la película *Pasante de moda*, del año 2016. En ella, un hombre retirado ingresa a una start-up, donde prevalece la cultura de la innovación y la tecnología. Se pueden ver aspectos muy representativos de la cultura organizacional y puedes resaltar diversos elementos del Ecosistema de Bienestar y Felicidad, como fortalezas de carácter, logro, involucramiento, etc.

### Actividad colaborativa en el aula 9

El objetivo de esta actividad es crear un instrumento de evaluación de clima laboral para una empresa y representar diferentes estilos de liderazgo.

Los alumnos deben diseñar un instrumento de evaluación (cuestionario) para realizar un diagnóstico del clima laboral de una empresa, incluyendo al menos dos preguntas de cada factor a evaluar, mismas que deben ser concretas, entendibles y con una secuencia lógica. La palabra **factor** se refiere a los siguientes elementos:

- Empresa en general.
- Ergonomía y condiciones ambientales.
- Independencia laboral.
- Puesto.
- Compañeros de trabajo.
- Jefe o superiores.
- Reconocimiento.
- Remuneración.

Para los cuales, puedes sugerir a tus alumnos considerar lo siguiente:

- Relaciones sociales e interpersonales con compañeros y la empresa.
- Condiciones ambientales de trabajo.
- Grado de control sobre el trabajo, autonomía y apoyo en el trabajo.
- Desarrollo personal, motivación laboral y formación recibida por la empresa.
- Recompensas económicas, desarrollo y crecimiento profesional.
- Comunicación organizacional y toma de decisiones con conocimiento de los objetivos de trabajo y resultados obtenidos.
- Innovación y creatividad en el trabajo.

Luego, deberás asignar, por sorteo, un estilo de liderazgo a cada equipo para que comenten lo siguiente:

- a. ¿Cuáles son las características principales del estilo de liderazgo que les tocó por sorteo?
- b. ¿Cómo asignan tareas y responsabilidades los líderes que tienen ese estilo de liderazgo?
- c. ¿Cómo se comportan? ¿Cómo se sienten sus seguidores?

Después, cada equipo preparará una escena, tomando en cuenta aspectos positivos del estilo de liderazgo asignado y sin indicar explícitamente qué estilo es, para luego pasar al frente del salón a representar dicha escena, de manera que los demás equipos observen y adivinen el tipo de liderazgo representado.

Al final, haz que el grupo reflexione lo siguiente: ¿Cuál es el estilo de liderazgo más conveniente en una start-up? ¿Por qué?



## Tema 9. Dirección

Éste suele ser uno de los temas más interesantes para los alumnos.

Es conveniente explicarles que un gerente maneja no solo un estilo, sino varios, aunque tiende a predominar un estilo sobre los demás.

Un ejemplo de liderazgo transformacional pudiera ser el que se ve en el protagonista de la película *La sociedad de los poetas muertos*. Puedes recomendar a los alumnos verla por su cuenta y reflexionar al respecto.

En este tema se revisan las principales teorías de motivación. Al respecto de la teoría X y Y, un gerente puede tener una postura más parecida a la teoría X en una situación y en otra pensar de acuerdo a la teoría Y.

### Actividad colaborativa en el aula 10

El objetivo de esta actividad es identificar y analizar diversos controles administrativos. Corresponde al tema 10 y tiene una duración aproximada de una hora y media.

Antes de la actividad, cada uno de los alumnos deberá entrevistar a un gerente de una empresa local acerca de tres controles administrativos que se llevan a cabo para asegurar una operación adecuada, administración y un excelente servicio al cliente, considerando los siguientes aspectos:

- a. El propósito específico (objetivo o estándar al que corresponde).
- b. Responsable (puesto).
- c. Flexibilidad.
- d. Beneficio que aporta.
- e. Aceptación del control por parte del personal.
- f. Relación costo-beneficio.

Durante la actividad:

1. Cada alumno elegirá el control que le gustaría compartir con su equipo de trabajo, debido a que fue el que le pareció más interesante de los que comentó el gerente entrevistado, por lo tanto, enlistará lo siguiente para dicho control:

- a. El propósito específico (objetivo o estándar al que corresponde).
- b. Responsable (puesto).
- c. Flexibilidad (recuérdale a tus alumnos que los controles flexibles tienen la capacidad de funcionar aun cuando ocurren cambios importantes en las organizaciones).
- d. Beneficio que aporta.
- e. Aceptación del control por parte del personal.
- f. Relación costo-beneficio.
- g. Identificar si es de tipo preventivo o correctivo y explica por qué se considera así.
- h. Señalar algunas mejoras que podrían implementarse en dicho control, para hacerlo más efectivo.
- i. Responder las siguientes preguntas para dicho control:
  - ¿Permite enfocar el esfuerzo en detectar áreas o actividades que no están alcanzando los objetivos?
  - ¿Está basado en criterios objetivos, precisos y adecuados?
  - ¿Permite identificar en dónde existen las fallas y el responsable de las mismas?

2. Se reunirán en equipos.
3. Aplicarán su fortaleza de creatividad y realizarán una tabla comparativa original que incluya la información de los controles que cada quien indagó.
4. Concluirán sobre las semejanzas, diferencias y lo más relevante que hayan detectado.
5. Reflexionarán sobre la importancia de realizar controles efectivos en las empresas, así como sobre la necesidad de que los controles sean objetivos.

No debe perderse el enfoque acerca del servicio al cliente, ya que los controles deben guiar el comportamiento de los empleados y de la organización hacia una mejora en el servicio al cliente. Te sugiero hacer hincapié en esto, ya que en ocasiones se olvida que, si el control es complejo al implementarlo y dificultoso o molesto para el cliente, más valdría sustituirlo por uno más simple y amigable para el cliente.

6. En caso de haber tiempo, debes elegir al azar uno o varios equipos que compartirán su tabla comparativa con el resto del grupo, conclusiones y reflexión.

Los criterios de evaluación de esta actividad son los siguientes:

1. Tabla comparativa que incluye un control investigado por cada integrante del equipo.
2. La tabla comparativa incluye los 11 rubros a comparar entre los controles.
3. Conclusión sobre las semejanzas, diferencias y lo más relevante que se haya detectado
4. Reflexión sobre la importancia de realizar controles efectivos y objetivos.

**Importante:** Para la actividad del tema 11 trabajarán con el mismo equipo, por lo que deben ponerse de acuerdo acerca de quién llevará la computadora a clase.

## -----Tema 10. Control

En este tema los alumnos deben comprender la importancia del control en el proceso administrativo y los pasos básicos para su aplicación, identificar los tipos de estándares para efectuar el control y los requisitos para controles efectivos.

### Evidencia 2

Corresponde a los temas del 6 al 10 y se realiza fuera del aula.

Consiste en la elaboración de un *storytelling* creativo (con texto, imágenes, audio y video) acerca de la estructura organizacional, elementos de motivación, liderazgo y sistemas de control de una empresa.

Debes recordarles a tus alumnos que, previo a la evidencia, deben cubrir los siguientes requerimientos individuales:

1. Considerar que trabajarán con el mismo equipo que trabajaron para la evidencia 1, acerca de la misma empresa.
2. Registrarse como usuarios de <http://utellstory.com/>. Para lo cual deben acceder a **Sign up**, seleccionar en las características de la cuenta la opción **30 days free trial**, luego registrar los datos solicitados y finalmente, hacer clic en **Sign Up**.
3. Familiarizarse con el uso de dicha herramienta.

Recuerda a tus alumnos que el storytelling consiste en contar una historia relacionada con la empresa, su producto o servicio, que genere una conexión emocional con sus clientes. Se puede utilizar como herramienta de marketing, aunque en este caso lo que contarán será la parte organizacional de la empresa, sus formas de control, liderazgo, etc.

Los alumnos deben volver a reunirse con el mismo equipo con el que estuvieron trabajando la evidencia 1 y definirán lo siguiente para su storytelling:

1. Un video creado por ellos, con duración de no más de tres minutos, en el que mencionen el giro de la empresa, principales actividades y productos o servicios que ofrece.
2. Aspectos generales:
  - a. Ventajas competitivas de la empresa, con base en sus recursos y capacidades fundamentales.
  - b. Especificar si consideran que la estructura de la organización facilita el cumplimiento de su misión y visión (tomando como base el organigrama de la empresa).
  - c. Responder, ¿cuál es el estilo de liderazgo que debe tener el gerente o administrador general?, ¿por qué?
  - d. ¿Cuáles son los principales motivadores (al menos tres) que deben utilizarse para los empleados de la empresa? Justificarán con base en las teorías de la motivación.
3. Definición de por lo menos tres controles por implementar, con el fin de asegurar una adecuada operación y un excelente servicio al cliente, y determinar para cada uno de ellos:
  - a. El propósito específico (objetivo o estándar al que corresponde).
  - b. Responsable.
  - c. Flexibilidad.
  - d. Beneficio que aporta.
  - e. Si es de tipo preventivo o correctivo y explicar por qué lo consideran así.
4. Reflexión sobre la importancia de la motivación y el control.
5. Inclusión de las emociones positivas que se experimentaron al terminar el storytelling y los elementos del Ecosistema de Bienestar y Felicidad que se fortalecieron en el equipo (especificando las fortalezas que requirieron para llevarlo a cabo).
6. Deben enviar el storytelling a través del espacio correspondiente de Blackboard.

Recuerda a los alumnos que revisen los criterios de evaluación de esta evidencia y considera su rúbrica de evaluación.

**Además, toma en cuenta que el storytelling solo estará disponible durante 30 días.**

### Módulo 3. Aspectos generales de las organizaciones

Es un placer acompañarte en el módulo 3, con el cual concluye el curso. Al término del mismo, los alumnos deberán comprender y aplicar lo siguiente:

- Las distintas clasificaciones y categorías de una organización.
- Los distintos criterios que se utilizan para clasificar a las organizaciones.
- Los modelos básicos de estructuras organizacionales.
- La estructura organizacional más adecuada, de acuerdo a la estrategia empresarial, el tamaño de la organización, la tecnología disponible y el ambiente en el que opera una empresa.
- La importancia de un comportamiento ético para el éxito de las organizaciones.

- Las distintas prácticas y modelos empleados para reforzar el comportamiento ético en las organizaciones.
- Las formas en que se pueden administrar las empresas que operan en distintos países y la importancia de considerar las diferencias culturales como factor de éxito al operar en un contexto global.
- Los elementos que favorecen la competitividad de un sector industrial de un país y la importancia de aprovechar las alianzas y bloques comerciales entre los países.
- El concepto, los actores y la importancia de la responsabilidad social empresarial.
- Los argumentos favorables y desfavorables de la práctica de la responsabilidad social.

### Actividad colaborativa en el aula 11

Esta actividad corresponde al tema 11 y tiene una duración aproximada de una hora y media. El objetivo es identificar diferentes tipos de organizaciones y determinar si existen diferencias en la forma de dirigir las. Se llevará a cabo una revisión cruzada de una presentación relacionada con el tipo de organizaciones.

Previo a la sesión, los alumnos deberán indagar sobre dos empresas de cualquier giro (de preferencia que sean grandes líderes). Se pide que investiguen misión, visión, número de empleados, organigrama, forma en que está constituida legalmente y sus principales actividades de negocios. Con base en dicha información, deben definir el tipo de organización de que se trata, tomando en cuenta cada uno de los siguientes criterios:

- a. Finalidad
- b. Toma de decisiones
- c. Diseño organizacional
- d. Forma legal
- e. Actividad
- f. Tamaño

Asimismo, deberán registrarse como usuarios en <http://voicethread.com/> y familiarizarse con el uso de dicha herramienta para la creación de presentaciones interactivas. Es importante que enfatices que la familiarización con la plataforma Voice Thread debe ser fuera del aula, de manera que el tiempo de clase lo utilicen para la creación de su presentación, sin contratiempos. Como se comentaba al final de la actividad del tema 10, requerirán de al menos una computadora por equipo.

Durante la actividad, los alumnos se reunirán en equipos para compartir la información de las dos empresas que cada integrante investigó y elegirán, por mayoría, una de ellas para realizar una presentación con la herramienta Voice Thread.

Los alumnos deben tener presente que dicha presentación debe incluir, **al menos, un video corto** (relacionado con lo que se pide agregar en la presentación), un **audio** (en el cual, como miembros del equipo, deberán explicar algunos de los puntos), al igual que **imágenes y texto**.

En su presentación, deberán incluir el resultado de lo siguiente:

El tipo de organización, tomando en cuenta cada uno de los siguientes criterios.

- a. Finalidad
- b. Toma de decisiones
- c. Diseño organizacional
- d. Forma legal
- e. Actividad
- f. Tamaño

Posteriormente, deberán justificar por qué la empresa es del tipo elegido.

Luego, darán respuestas a los siguientes cuestionamientos (relacionados con diferentes aspectos de una organización):

- a. ¿Existen diferencias entre dirigir una empresa y una organización no lucrativa?
- b. ¿Existen diferencias entre dirigir una organización mecanicista y una orgánica?
- c. ¿Por qué consideran que es importante conocer el tipo de organización, según los distintos criterios, desde el punto de vista de la administración?

Los alumnos elaborarán la presentación con todo lo solicitado previamente, mediante la plataforma Voice Thread, y es necesario que les indique con qué equipo intercambiarán su presentación para realizar la retroalimentación cruzada (en la cual deberán aplicar las fortalezas de carácter juicio y perspectiva). El equipo revisor puede incluir sus comentarios en formato texto y audio. Recuérdales esto para mayor agilidad de la actividad.

Si el tiempo lo permite, solicita al azar que algunos equipos expongan su presentación ante el resto del grupo y que comenten lo que actualizaron debido a la retroalimentación recibida.

## Tema 11. Organizaciones

Es importante que los alumnos tengan claro que una organización sin fines de lucro sí percibe ingresos, solo que los reinvierte, ya que no hay reparto de utilidades. Puedes compartir ejemplos reales que fundamenten esta aclaración.

### Actividad colaborativa en el aula 12

Esta actividad corresponde al tema 12 y tiene una duración aproximada de una hora y media.

El objetivo es analizar el impacto las criptomonedas y las blockchains en la operación y estructura organizacional de las entidades financieras.

Antes de la actividad, los alumnos deben realizar lo siguiente:

1. Buscar en fuentes confiables, por lo menos dos artículos que traten acerca del tema de las criptomonedas y la blockchain (qué son, funcionamiento, impacto en las transacciones financieras, tendencias, ventajas, desventajas, regulación por parte de los gobiernos de los países).
2. Realizar la lectura de los artículos.
3. Considerando la información que encontraron en los artículos, hacer un escrito donde incluyan lo siguiente:
  - a. Título de los artículos que investigaron y por qué les parecieron adecuados.
  - b. ¿Qué fue lo que más les llamó la atención?
  - c. A manera de conclusión, proporcionar tres ideas clave de su investigación.

Durante la actividad:

1. El grupo se dividirá en dos equipos, de acuerdo al criterio que tú indiques (sugerencia: todos los números de lista pares en un equipo y los números de lista impares en otro equipo).

2. Cada equipo se subdividirá, a su vez, en dos equipos de igual número de integrantes. El profesor asignará un número a cada equipo (1, 2, 3 y 4). Los equipos 1 y 3 debatirán las preguntas detonantes I y II. Los equipos 2 y 4 discutirán y darán respuesta a las preguntas detonantes III y IV.

3. Se asignará a los equipos 1 y 3 una postura para el debate. Para la pregunta I, el equipo 1 deberá defender la postura de que los riesgos de emplear criptomonedas superan a las ventajas de usarlas, mientras que el equipo 3 defenderá la idea de que las ventajas superan a los riesgos. Para la pregunta II, el equipo 1 defenderá la postura de que los gobiernos deben regular las criptomonedas, mientras que el equipo 3 argumentará a favor de que no sean reguladas por los gobiernos.

4. Para los equipos 2 y 4 no se asignará postura, solo se les dará el mismo tiempo límite para explicar su respuesta a las preguntas III y IV (ambos equipos responderán ambas preguntas).

5. Cada equipo analizará las preguntas detonantes que les fueron asignadas, tomando como referencia los artículos revisados, las responderán (desde la postura asignada, en caso de aplicar, y con base en el escrito que cada integrante del equipo realizó previamente).

Las preguntas detonantes son las siguientes:

- I. ¿Los riesgos del uso de las criptomonedas son superados por sus ventajas?
- II. ¿Se deben regular las criptomonedas por parte de los gobiernos de los países?
- III. ¿Cuáles podrían ser los cambios operativos que las criptomonedas y la blockchain provocarán en las entidades financieras en el mediano (cinco años) y largo plazo (10 años)?
- IV. ¿Dichos cambios podrían tener consecuencias en la estructura organizacional de dichas entidades o no? En caso afirmativo, ¿cuáles serían esos cambios?

6. El equipo redactará su respuesta a las preguntas asignadas y la correspondiente argumentación. Es muy importante que se mantengan dentro de la postura que les tocó y que sus argumentos fundamenten la idea a defender (esto solo aplica para equipos 1 y 3).

7. Al azar, elegirás a uno de los equipos para que explique qué es blockchain y cómo funciona.

8. Se realizará el debate de los equipos 1 y 3, siendo el moderador el profesor facilitador o tú.

9. Posteriormente, los equipos 2 y 4 compartirán de la clase las respuestas a las preguntas asignadas con el resto.

10. Pedirás a los equipos que reflexionen acerca de las preguntas analizadas y cómo experimentaron atención plena y significado durante la realización de esta actividad.

Este tema es de actualidad y genera, por sí misma, opiniones encontradas. Te sugiero que revises la siguiente lectura, para que puedas familiarizarte con el tema de blockchain:

Pastor, J. (2018). *Qué es blockchain: la explicación definitiva para la tecnología más de moda*. Recuperado de <https://www.xataka.com/especiales/que-es-blockchain-la-explicacion-definitiva-para-la-tecnologia-mas-de-moda>

## ----- Tema 12. Estructura y procesos en las organizaciones

Es conveniente que comentes con los alumnos que la estructura organizacional puede cambiar a través del tiempo, para ajustarse al entorno y a la complejidad derivada del crecimiento o diversificación de las empresas, así como a las estrategias que se sigan.



### Actividad colaborativa en el aula 13

Esta actividad corresponde al tema 13 y tiene una duración aproximada de una hora y media. El objetivo es analizar y debatir acerca de la ética de una organización, así como sus implicaciones para la sociedad, con base en un caso real.

Antes de la actividad, los alumnos deben investigar en fuentes confiables acerca del escándalo de Facebook debido a la actuación de la empresa Cambridge Analytica y su involucramiento con las elecciones presidenciales de Estados Unidos en el año 2016. Reunirán la mayor parte de datos posibles (cómo, cuándo, dónde, por qué, quién) y llevar la información a clase.

El tema del debate es interesante y genera controversia por sí mismo, siendo el tema central la ética en el manejo de datos de los usuarios para fines que no eran los esperados, es indispensable que te familiarices con el tema de blockchain. Para ello te recomiendo la lectura del siguiente artículo:

Pastor, J. (2017). *Qué es blockchain: la explicación definitiva para la tecnología más de moda*. Recuperado de <https://www.xataka.com/especiales/que-es-blockchain-la-explicacion-definitiva-para-la-tecnologia-mas-de-moda>

En cuanto a la ética en la investigación de mercados –aspecto que Cambridge Analytica no siguió– te sugiero que revises el siguiente video:

Blanca Anspuac. (2017, 23 de octubre). *Ética en la investigación de Mercados* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=V5e8tLLyrWo>

Es muy importante encauzar el debate hacia la parte final del mismo, a las implicaciones que tuvo y tendrá el comportamiento de Cambridge Analytica para las diferentes entidades relacionadas con el caso analizado.

Durante la actividad:

1. El grupo se dividirá en tres equipos, cada uno de la misma cantidad de integrantes (debes indicar el criterio para formar dichos equipos).
2. Asigna a cada equipo una postura acerca del modelo de ética que aplicará (el equipo 1 defenderá la teoría utilitaria; el equipo 2, la teoría basada en los derechos y el equipo 3, la teoría de la justicia).
3. Los alumnos se reunirán en equipos.
4. Tomando en cuenta lo que cada quien investigó, de acuerdo a los requerimientos, analizarán lo siguiente:
  - a. ¿En qué consistió la problemática del caso? Mencionen los hechos acontecidos en orden cronológico.
  - b. ¿Quiénes fueron las partes afectadas en el caso?
  - c. ¿Cuáles fueron las consecuencias inmediatas y cuáles podrían ser las consecuencias de largo plazo de las acciones realizadas por Facebook y Cambridge Analytica para:
    - La comunidad estadounidense.
    - Los accionistas de la empresa Facebook.
    - Los usuarios de Facebook.
    - Cambridge Analytica.
    - Otras empresas dedicadas a la investigación de mercados.
  - d. ¿Por qué la teoría que les fue asignada es la que debió aplicarse para resolver el tema de este caso? Redactarán argumentos positivos para responder esta pregunta.
5. Deben entregar los resultados de la instrucción anterior al profesor facilitador.
6. El equipo designa a una o dos personas, de su equipo para que sean los portavoces en el panel de discusión.

7. Se lleva a cabo el panel de discusión entre los representantes de los tres equipos. Cada equipo tendrá entre cinco y seis minutos para exponer su postura (serás el moderador del panel, por lo que deberás vigilar que los tiempos se cumplan).
8. Se realiza una segunda ronda en la que los representantes de cada equipo critican la postura de otro equipo.
9. Invita a los participantes a hacer una reflexión final acerca de las repercusiones de los comportamientos no éticos de las empresas.

Los criterios para evaluar esta actividad:

1. Calidad de los argumentos para dar respuesta a las preguntas referentes al caso planteado.
2. Participación oportuna y adecuada en panel de discusión.
3. Enfoque positivo en la argumentación.

Pide a los alumnos que formen equipos para la actividad del siguiente tema, de manera que asignes a cada equipo un producto actualmente fabricado en México por una empresa mexicana y un país para exportar. De esta forma, los equipos podrán preparar fuera del aula los requerimientos detallados en la siguiente actividad.

Te sugerimos los siguientes productos y mercados (países):

- Limón persa a Italia.
- Frambuesas frescas a Canadá.
- Cacao en grano a Francia.
- Videojuegos a Arabia Saudita.
- Equipo médico a Bélgica.
- Artesanías a Alemania.
- Carne de cerdo a Japón o China.
- Computadoras portátiles a Panamá.
- Miel de abeja a Bélgica.
- Artículos de talabartería a Estados Unidos.
- Instrumentos quirúrgicos a Colombia.
- Cemento a Arabia Saudita.
- Café en grano a Finlandia.
- Aguacate a Japón.
- Talavera a Canadá.

### ----- Tema 13. Ética en las organizaciones

Comenta con los alumnos la película *Erin Brockovich*, protagonizada por Julia Roberts, la cual se centra en el caso de la empresa Pacific Gas and Electric Company, que actuó sin consideraciones éticas para sus ex empleados y la comunidad, causando contaminación del agua y, a su vez, provocando enfermedades y evadiendo responsabilidades al respecto. El caso de dicha empresa es la antítesis de lo correcto en un tema de ética.

Además de los aspectos conceptuales propios del tema, sensibiliza al alumno acerca de la relevancia de un comportamiento ético en las organizaciones, lo cual debe reflejarse tanto en las acciones de sus empleados, como de sus directivos.

#### **Actividad colaborativa en el aula 14**

Corresponde al tema 14 y la duración aproximada es de una hora y media. Se pretende analizar la competitividad de una empresa, aplicando el modelo de Michael Porter.

1. De acuerdo a la asignación que realizaste en la sesión anterior, acerca de un producto actualmente fabricado en México por una empresa mexicana y de un país para exportar, cada equipo deberá considerar el estado actual de los factores de producción de la industria nacional relacionada con el producto asignado, para lo cual se deberá investigar lo siguiente:
  - a. Si la industria cuenta con buenos proveedores de insumos y mano de obra.
  - b. Situación de la demanda del producto a nivel nacional e internacional.
  - c. Estrategia de crecimiento seguida por la empresa.
  - d. Si el gobierno ha apoyado el crecimiento de la industria mediante la creación de programas de fomento específicos para esa industria, como créditos, capacitación, facilidad para inversionistas, etc.
  - e. Eventos fortuitos que han ocurrido y han afectado a la industria, por ejemplo, moda, guerras, catástrofes u otros hechos no planeados que hayan hecho crecer la demanda de productos.
  - f. Montos exportados por empresas pertenecientes a esa industria.

2. Los alumnos deben llevar la información anterior a clase.

Durante la actividad:

1. Se reúnen en equipos.
2. De acuerdo con la información investigada previamente, determinar si la empresa asignada es suficientemente competitiva para exportar el producto a otro país.
3. Analizar para cada uno de los siguientes factores, cuál es la situación actual de la empresa mexicana desde el punto de vista de la competitividad.
  - a. Factores de producción.
  - b. Demanda del producto en el mercado nacional e internacional.
  - c. Proveedores de insumos.
  - d. Estrategia de la empresa (para su crecimiento).
4. Con base en el análisis anterior y los conceptos de competitividad vistos en el tema, discutir y responder lo siguiente, justificando las respuestas.
  - a. ¿La empresa es competitiva o no en México? Para ello, tomen en cuenta cada uno de los incisos de la tercera instrucción.
  - b. ¿Cuál ha sido el papel del gobierno con relación a la competitividad de dicha industria en México? ¿Ha creado programas de apoyo específicos para ese sector? ¿En qué consisten?
  - c. ¿Ha habido eventos fortuitos que hayan impulsado la competitividad de la industria en México (aspectos llamados por Porter, suerte o azar)?
  - d. ¿La empresa es competitiva en el país de exportación asignado? Para responder esto, consideren si la industria exporta constantemente y de forma creciente. Para ello, revisen los datos de exportaciones recopilados.
5. Comentar y reflexionar acerca de mínimo tres productos mexicanos que sean exitosos en el extranjero y que los hagan sentirse orgullosos de ser mexicanos.
6. Pídele a varios equipos que compartan lo realizado en esta actividad.
7. Los alumnos deben formar equipos para la siguiente actividad, de manera que se pongan de acuerdo en llevar el material para la realización de un cartel a la siguiente sesión (una hoja de rotafolio, cartulina o papel reciclable, así como plumones y colores).

Criterios de evaluación:

1. Se analizan los factores de competitividad de la empresa.
2. Se analiza la competitividad de la empresa en México y en el extranjero.
3. Se reflexiona sobre el orgullo experimentado por el éxito de productos mexicanos en el extranjero.

Esta es una actividad muy interesante y motivadora, ya que existen muchos productos de los que debemos sentirnos orgullosos como país. Te sugiero que compartas con tus alumnos el siguiente artículo relacionado con un producto mexicano muy exitoso en el extranjero:

NOTIMEX. (2017). *Exportación de aguacate mexicano es un caso de éxito: productores*. Recuperado de <http://www.economiahoy.mx/economia-eAm-mexico/noticias/8784412/12/17/Exportacion-de-aguacate-mexicano-es-un-caso-de-exito-productores.html>

Importante: En la actividad 15, los alumnos requerirán material especial; pídele a tus alumnos que se pongan de acuerdo para llevar una hoja de rotafolio, cartulina o papel reciclable, así como plumones y colores.

#### ----- Tema 14. La administración en un contexto global

El Modelo del diamante de Porter, que se analiza en este tema y que tiene que ver con competitividad internacional, suele ser confundido por algunos alumnos con el Modelo de las 5 fuerzas, que también fue propuesto por Michael Porter, pero que se refiere al análisis del grado de rentabilidad de una industria. Debes clarificar lo anterior a los alumnos.

Para ampliar el tema de tratados comerciales, comenta a los alumnos que los textos completos de dichos tratados los pueden encontrar en la Secretaría de Relaciones Exteriores, mediante el siguiente motor de búsqueda:

gob.mx. (2018). *Búsqueda de Tratados*. Recuperado de [https://aplicaciones.sre.gob.mx/tratados/consulta\\_nva.php](https://aplicaciones.sre.gob.mx/tratados/consulta_nva.php)

Si el tiempo lo permite, comenta con tus alumnos acerca de la renegociación del TLCAN, sus pros y contras, la nueva negociación del TPP y de nuevos tratados que México está por negociar.

Es importante que motives a los alumnos a revisar los recursos del tema, en especial el relacionado con la industria del software en la India o bien, con la innovación de las empresas en Israel, pues el impacto ha sido tan grande que ya existe un libro llamado *Israel, the start-up nation*.

Estos son algunos recursos adicionales referentes a la innovación de las empresas en Israel, para que compartas con tus alumnos:

EmprendedorXXI. (2014). *El secreto del éxito tecnológico israelí: "Aquí el Gobierno apoya a los científicos"*. Recuperado de [https://blogs.elconfidencial.com/tecnologia/innovadores-de-israel-a-silicon-valley/2014-05-29/el-secreto-del-exito-tecnologico-israeli-aqui-el-gobierno-apoya-a-los-cientificos\\_137965/](https://blogs.elconfidencial.com/tecnologia/innovadores-de-israel-a-silicon-valley/2014-05-29/el-secreto-del-exito-tecnologico-israeli-aqui-el-gobierno-apoya-a-los-cientificos_137965/)

VisualPolitik. (2016, 24 de octubre). *¿Cómo ISRAEL llegó a ser el PAÍS de las STARTUPS?*- VisualPolitik [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=A9Z6vEciO94>

#### Actividad colaborativa en el aula 15

Esta actividad corresponde al tema 15 y dura una hora y media, aproximadamente. Tiene como propósito que los alumnos diseñen un cartel para promover la participación de la comunidad en acciones de responsabilidad social.

Antes de la actividad, se requiere que cada alumno realice lo siguiente, de forma individual:

1. Investigar qué programas de responsabilidad social desarrolla una empresa líder mexicana en la actualidad.
2. Indagar en qué consisten dichos programas y desde cuándo están vigentes.
3. Identificar cómo estos programas involucran y benefician a los siguientes actores:
  - a. Empleados
  - b. Clientes
  - c. Comunidad
  - d. Inversionistas
4. Examinar cuáles son los beneficios y, en caso de haber, desventajas para la empresa.
5. Llevar a la sesión la información obtenida, además del material para la realización de un cartel, de acuerdo a lo definido en la sesión anterior (una hoja de rotafolio, cartulina o papel reciclable, así como plumones y colores).

Durante la sesión de clase, realizarán lo siguiente:

1. Se reúnen en equipo.
2. Comparten lo investigado previamente.
3. Definen tres elementos fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial.
4. Reflexionan sobre las necesidades específicas de la comunidad en donde viven (calle, colonia o estado).
5. Con base en lo anterior y suponiendo que son trabajadores de una empresa preocupada por su comunidad, describen cinco acciones o actividades que podrían implementar para mejorar la calidad de vida de las personas o del medio ambiente. Indicarán, en la descripción de cada acción:
  - a. Nombre de la acción.
  - b. En qué consistiría, cómo se llevaría a cabo, en qué lugar, a partir de cuándo.
  - c. Resultados que se pretenden obtener.
6. Seleccionan la acción que impacte más la calidad de vida de las personas o medio ambiente.
7. Consideren que presentarán, ante el gerente de Relaciones Públicas de la empresa, un cartel para promover, dentro y fuera de ésta, la participación en la acción seleccionada (con sus beneficios), por lo que, utilizando el material que llevaron a clase, diseñarán creativamente dicho cartel, de manera que puedan atraer la atención del público (incluirán algunas imágenes, frases clave y slogan).
8. Reflexionarán respondiendo lo siguiente: En escala de 1 a 10, ¿qué tan involucrados se sintieron al realizar el cartel? ¿Pudieron sentirse inspirados por lo que están haciendo las empresas por la comunidad?
9. Compartirán lo desarrollado con el resto del grupo.

Cada equipo deberá entregarte su cartel y lo realizado en los demás puntos. Recuerda mencionar a los equipos que revisen los criterios de evaluación.

Te sugiero que motives a tus alumnos para que el cartel sea muy llamativo, de ello depende, en gran medida, que el público al que va dirigido le preste atención y se anime a participar. Además, motívalos a idear actividades que resuelvan problemáticas reales de los estados y ciudades del país.

En caso de que los alumnos requieran apoyo para generar ideas, puedes compartir con ellos la siguiente información para que, a partir de la misma, elijan problemáticas:

IMPACTOSOCIAL Consultores. (2017). *¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS SOCIALES PARA LOS MEXICANOS?* Recuperado de <http://www.impactosocialconsultores.com/blog/2017/4/19/cules-son-los-principales-problemas-sociales-para-los-mexicanos>

En esta actividad se trabaja el elemento involucramiento del Ecosistema de Bienestar y Felicidad.

**Importante:** Los alumnos deben formar parejas para llevar a cabo la evidencia 3 (la cual se realiza fuera del aula), por lo que debes darles esa indicación.

## Tema 15. Responsabilidad Social Empresarial

Como complemento a este tema, se sugiere que comentes con tus alumnos cuál es el costo aproximado de la certificación como Empresa Socialmente Responsable, para lo cual te recomiendo leer el siguiente artículo:

Cemefi. (s.f.). *Convocatoria del proceso de diagnóstico del Distintivo ESR 2016*. Recuperado de <https://www.cemefi.org/esr/images/2016/Convocatoria%20del%20proceso%20de%20diagnostico%20del%20Distintivo%20ESR2016.pdf>

### Evidencia 3

Como se comentaba previamente, esta evidencia se realiza fuera de clase, en parejas y corresponde a los temas del 11 al 15 del curso.

Los alumnos deben elaborar un informe donde expliquen los retos enfrentados por una empresa durante su proceso de expansión internacional.

La mayoría de las empresas multinacionales, en su proceso de expansión internacional, ha enfrentado retos que tienen que ver con elementos de la cultura, pero también relacionados con cuestiones éticas.

Hace varias décadas, el representante de una empresa que distribuía equipos médicos para ultrasonidos, se dio cuenta de que los médicos, en algunos países asiáticos, utilizaban los equipos para aconsejar el aborto a familias de bajos recursos que no querían tener un hijo que no fuera varón. Esto es un ejemplo de un dilema ético en el entorno internacional.

Orienta a tus alumnos al respecto de estos temas y de dónde y cómo buscar información para la realización de esta evidencia.

Los alumnos deben realizar lo siguiente:

1. Buscar información, en fuentes confiables, acerca de una situación real a la que se haya enfrentado una empresa multinacional (empresa con presencia en más de dos continentes) en un país extranjero, durante el proceso de expansión internacional de sus operaciones o negocios. Debe ser una situación en la cual la empresa haya lidiado con un problema ético y en la cual haya estado presente una diferencia cultural importante. Se sugiere buscar diferencias culturales en negocios internacionales.
2. Investigar al menos dos programas de responsabilidad social empresarial de dos organizaciones competidoras de la empresa multinacional, en el mismo país de la situación investigada, y detallar los aspectos más relevantes del funcionamiento de dichos programas.
3. Determinar cuál fue el impacto que tuvo el contexto global al que se enfrentó y la responsabilidad social de los competidores en la empresa multinacional investigada.
4. Responderán: ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa multinacional que están analizando? ¿Consideran que en caso de que la empresa continuara expandiéndose a otros países, su estructura organizacional actual ayudaría a dicho proceso de expansión? ¿Es suficientemente clara? En caso de no serlo, ¿qué ajustes sugieren para que sí lo sea?
5. Reflexionarán acerca de cuáles son los principales retos (al menos dos) que el entorno de negocios presenta para las empresas en su proceso de internacionalización; tomarán en cuenta la situación investigada en la parte inicial de la evidencia.



6. Comentarán qué tan inspirados se sintieron al conocer casos de empresas socialmente responsables.
7. Elaborarán un informe donde incluyan el resultado de los puntos enlistados previamente y lo enviarán a través del espacio correspondiente de Blackboard.

Recuérdales revisar los criterios de evaluación de esta evidencia.