

CD13151 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 sean capaces de distinguir las fases del proceso administrativo para determinar su impacto en la funcionalidad de una organización. Para ello, tu guía a lo largo del curso será muy importante.

Toma en cuenta que ésta es una materia introductoria para los futuros administradores. En cursos posteriores los alumnos irán profundizando en algunos de estos temas.

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

Tu labor principal será guiar a los alumnos en el desarrollo de los ejercicios 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 les puedas compartir 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, los ejercicios y evidencias son en equipo. Recuerda a los alumnos que es muy importante que lean antes de cada sesión las explicaciones y bibliografía de los temas correspondientes, vean los recursos de dichos temas y atiendan los requerimientos para los ejercicios y evidencias. Es importante que tú también estés familiarizado con todo esto.

Como sugerencia para todos los temas, sería adecuado que proporciones ejemplos adicionales a los de las explicaciones de los temas, a manera de asegurar que los conceptos queden bien afianzados. Considera que en las secciones de Aprendizaje conceptual te resalto lo más relevante de los temas, para que asegures que los alumnos lo han entendido.

Motiva a los alumnos para que desarrollen y apliquen los diversos elementos del Ecosistema de Bienestar y Felicidad a lo largo de todo el curso, de manera que también puedan llegar a aplicarlos diariamente en su vida.

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 éste debe poseer. Además, conocerán la evolución del concepto de administración a través del tiempo, con sus diferentes teorías y precursores. Aprenderán a diferenciar eficacia de eficiencia y las actividades a realizar en la primera fase del proceso administrativo: planeación.

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.
- Los propósitos de la planeación y los diferentes tipos de planes.
- La planeación estratégica y la planeación operativa y cómo se relacionan.
- Las fases del proceso de planeación del uso del tiempo e identificar 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.

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

Ejercicio 1

Corresponde a los temas 1 y 2 del curso, se realiza durante la primera clase de la semana 1 y tiene una duración aproximada de dos horas y media.

Antes de iniciar con este ejercicio, 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 el primer ejercicio del curso, los alumnos aún no tendrán información de los temas, por lo que será necesario que realices una breve explicación de los temas 1 y 2, para lo cual puedes utilizar los apoyos visuales correspondientes a dichos temas, de manera que los alumnos puedan tomar nota y, posteriormente, realicen el ejercicio. Como te comentaba previamente, en la sección de Aprendizaje conceptual puedes ver lo que hay que enfatizar de los temas 1 y 2.

En este ejercicio se pretende que los alumnos analicen el concepto de administración, los diversos tipos de organizaciones (preferentemente líderes en su campo) y las aportaciones de las diferentes escuelas de administración (algunas muy relevantes y cuyos principios se siguen empleando, aunque en la actualidad algunos nombres hayan cambiado) en el contexto actual de una empresa; este ejercicio no es evaluable.

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

Al finalizar el ejercicio, los equipos deberán haber realizado lo siguiente:

1. Definición propia de administración.
2. Ejemplos de diversas organizaciones y sus características.
3. Análisis sobre el concepto de administración aplicado en 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. Detalle de aportaciones de diferentes escuelas de administración en la gestión de la empresa en cuestión.
6. Ejemplo de cómo otra disciplina o ciencia apoya a la administración de la empresa diseñada.
7. Reflexión y conclusión sobre la importancia de la administración en el ámbito personal y empresarial, de los aspectos positivos que pueden impactar en la evolución de la administración y de las fortalezas de carácter mostradas por los alumnos.

En este ejercicio se reflexiona sobre las fortalezas de carácter: **Juicio, Trabajo en equipo, Liderazgo y Perspectiva.**

Aprendizaje conceptual

----- 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.

----- 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 su esencia, continúan ahí.

De los recursos del tema, se recomienda ampliamente que los alumnos revisen estos videos (se los puedes recomendar para ver fuera del aula o tú proyectárselos desde la computadora del salón):

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

En el cual se explican los 14 principios de Henry Fayol.

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.

Ejercicio 2

Este ejercicio corresponde a los temas 3 y 4 del curso, se realiza durante la segunda clase de la semana 1 y tiene una duración aproximada de tres horas.

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

Las preguntas para el debate han sido seleccionadas con la intención de que generen polémica, son las siguientes:

- I. ¿Cómo han cambiado los roles de los administradores propuestos por Mintzberg con el uso del Internet?
- II. ¿Para qué niveles de puestos gerenciales son más importantes las competencias digitales, puestos de nivel gerencial bajo, medio o 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 el 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 del Internet. Para la pregunta II, el equipo 2 defenderá la postura de que todos los niveles de puestos gerenciales requieren las competencias digitales, mientras que el equipo 4 argumentará a favor de que dichas competencias sólo son importantes en 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 de 2 a 3 minutos, alusivo a una escena positiva acerca de las actividades típicas del administrador y la importancia del Internet (para los equipos 1 y 3), tomando en cuenta la postura que cada quien defenderá. Para los equipos 2 y 4, la escena deberá ser acerca de los puestos gerenciales por nivel y el uso de competencias digitales, tomando en cuenta también la postura asignada.

Primero presentará el sketch el equipo 1 y luego el equipo 3, posteriormente se realizará el primer debate, siendo tú el moderador o el profesor facilitador.

Después el equipo 2 presentará el siguiente sketch y luego el equipo 4, posteriormente se realizará el segundo debate, siendo tú el moderador o el profesor facilitador.

Revisa que los artículos investigados por los alumnos realmente 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* (Tesis doctoral). Universidad de Navarra, España. Recuperado de http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/38521/1/Tesis_SantiagoGarciaAlvarez.pdf

En las páginas de la 39 a la 43 del documento, 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 el Internet. Sí, pues puede llevar a una parte del management a hacerse obsoleta y a manejarse de otra manera”.

Con relación a la segunda pregunta detonante (¿Para qué niveles de puestos gerenciales son más importantes las competencias digitales, puestos de nivel gerencial bajo, medio o alto?), la cual analizarán, responderán y debatirán los equipos 2 y 4, te sugiero revisar el siguiente documento:

Poriet, Y., y Martínez, O. (2014). Competencias tecnológicas en la gerencia universitaria. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(27). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70930407003>

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

Para la realización del sketch recomienda a los equipos que elijan a la persona más extrovertida o creativa para el papel principal en su representación.

Deberás evaluar el ejercicio de acuerdo con 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.

En este ejercicio se aplica el siguiente elemento del Ecosistema de Bienestar y Felicidad:

Positividad, al pedir a los alumnos que representen una escena positiva en el sketch relacionado con la postura asignada.

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, así como la importancia de ponerse de acuerdo sobre lo que investigarán con anticipación para poder realizar su evidencia 1 (que se llevará a cabo a lo largo de las dos clases presenciales de la semana 2 del curso), y quién será la persona del equipo que deberá llevar computadora al aula en la siguiente clase.

Aprendizaje conceptual

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.

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 las habilidades gerenciales 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 las deberá tomar él.

Evidencia 1

Se realiza en el aula, tiene duración de seis horas aproximadamente, divididas en las dos sesiones de la semana 2 (de aproximadamente tres horas cada una). En ella se incluyen aspectos relacionados con los temas del 1 al 7.

Se recomienda que publiques un aviso en Blackboard, a manera de recordatorio, de que se requerirá mínimo una computadora por equipo en las dos sesiones en las que se realizará esta evidencia, ya que los alumnos crearán una revista digital de una empresa mexicana exitosa (que sea considerado como un gran líder o que podría llegar a serlo), que incluya información de sus aspectos administrativos generales.

Es necesario que tanto tú como los alumnos estén familiarizados con el uso de la herramienta **Joogmag**, la cual usarán para crear su revista digital y para lo cual se ha preparado una guía rápida para el uso de dicha herramienta, que puede consultarse en la sección de **Requerimientos** para la evidencia, es muy importante tu recordatorio de que los alumnos deben preparar previamente los requerimientos correspondientes.

Durante la realización de esta evidencia, se recomienda que camines a lo largo del salón de clases y dediques algunos minutos a cada uno de los equipos para asesorarlos. Al término de la primera clase en la que inicien la evidencia, solicita a los alumnos que guarden su avance para que puedan concluirlo en la siguiente clase.

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

1. Portada

- a. Nombre de la revista.
- b. Nombre de la empresa, eslogan 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. Misión, visión, valores y objetivos actuales de la empresa. Comentario sobre si está logrando su misión y visión, aclarando el porqué; asimismo, si sus valores son congruentes con sus acciones. Establecerán también si sus objetivos siguen la metodología SMART.
- e. Los diversos roles y habilidades gerenciales que se siguen en la empresa.
- f. Listado de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, luego crearán una matriz FODA y cuatro estrategias que la empresa pueda implementar.
- g. 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 donde se visualicen estos conceptos.
- h. Cómo consideran que la empresa lleva a cabo su planeación estratégica y planeación operativa (con su justificación).
- i. Diagrama de Gantt para la organización de un seminario de administración abierto al público, tomando en cuenta fecha de inicio, fecha de terminación, duración y secuencia de las tareas. Asimismo, identificarán los riesgos que podría haber en la planeación del evento y comentarán sobre la forma como administrarían dichos riesgos.

Para familiarizarte más con la elaboración de un diagrama de Gantt, te sugiero revisar el siguiente video:

Saber Programas. (2017, 31 de julio). *Excel - Cómo hacer un diagrama Gantt o cronograma utilizando los gráficos. Tutorial en español HD* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=chR6kx4btDQ>

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), etcétera.

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 evaluar esta evidencia.

Aprendizajes conceptuales

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.

Tema 6. Planeación

En este tema se aborda la primera fase del proceso administrativo.

Es común que los estudiantes confundan los conceptos de Misión con Visión. Te recomiendo que les des ejemplos de ambos conceptos para que la diferencia entre ellos les 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 le 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 estar determinado 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 del 2018.*

Si la persona en cuestión tiene promedio de 7 o menos, será retador alcanzar en pocos meses el objetivo.

Por último, con relación al análisis FODA, una observación: 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 aumentará 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.

Tema 7. Planeación estratégica y operativa

Es importante orientar a los estudiantes sobre cómo realizar el 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.

Módulo 2. Fases del proceso administrativo y aspectos generales de las organizaciones

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

- 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.
- Los modelos básicos de estructuras organizacionales.
- Las formas como 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.

Ejercicio 3 (Parte 1)

Abarca temas 8 y 9, se realiza en el aula durante la primera sesión de la tercera semana y tiene una duración aproximada de tres horas.

Los alumnos elaborarán un informe del diseño organizacional de una empresa para el director general.

Es importante hacer notar a los alumnos que la empresa seleccionada deberá ser preferentemente de un giro o sector conocido por ellos, y en el que sea fácil identificar qué tipos de controles se pueden aplicar. No se recomienda el giro manufacturero debido a que es más sencillo para los alumnos comprender los procesos de empresas comerciales que de manufactura.

El instrumento para la evaluación del clima organizacional que deben diseñar los alumnos será un reto fuerte para ellos, por lo que sólo se les solicitarán dos preguntas por factor. 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 y 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.

Sugiere también a tus alumnos que se familiaricen con el uso del *software* Canva (<https://www.canva.com/>), el cual pueden utilizar para la elaboración del organigrama.

En el inciso V de este ejercicio se solicita que rediseñen el organigrama de la empresa, tomando en cuenta modelos innovadores previamente investigados. Como ejemplo de ese tipo de modelo te comparto el siguiente, en el cual se habla de empresas sin jefes:

Clos, I. (2015). *En esta empresa no hay jefes*. Recuperado de <http://www.sociedaddelainnovacion.es/en-esta-empresa-no-hay-jefes/>

En este ejercicio se aplica el siguiente elemento del Ecosistema de Bienestar y Felicidad:

Creatividad, al diseñar un instrumento de evaluación y rediseñar el organigrama, con base en modelos innovadores.

Considera los criterios de evaluación para evaluar este ejercicio.

Aprendizaje conceptual

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 los alumnos.

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*, con 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, etcétera.

Tema 9. Dirección

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

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

Un excelente ejemplo de liderazgo transformacional es 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, fuera del aula, y reflexionar al respecto.

En este tema se revisan también las principales teorías de motivación. Al respecto de la teoría X y Y, una aclaración: 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.

Ejercicio 3 (Parte 2)

Abarca temas 10 y 11, se realiza en el aula durante la segunda sesión de la tercera semana y tiene una duración aproximada de tres horas.

En este ejercicio se llevará a cabo una revisión cruzada de una presentación relacionada con el tipo de organizaciones y esquemas de control.

Se solicita a los alumnos que, con base en la organización analizada en la parte 1 del ejercicio 3, definan 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

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?

Con relación al tema de **control**, se les pide a los alumnos que analicen y respondan acerca de lo siguiente:

- a. ¿Consideran que los controles son aceptados por parte del personal?
- b. ¿Permiten enfocar el esfuerzo en detectar áreas o actividades que no están alcanzando los objetivos?
- c. ¿Están basados en criterios objetivos, precisos y adecuados?
- d. ¿Son lo suficientemente flexibles?
- e. ¿Son congruentes con la cultura organizacional?
- f. ¿El costo de implementarlos es compensado por los beneficios que aportan?
- g. ¿Permiten identificar en dónde existen las fallas y el responsable de las mismas?

Las preguntas anteriores las deben responder con base en la información recopilada previamente (en la entrevista solicitada en la parte de requerimientos de este ejercicio), y mediante el análisis de la explicación del tema 10.

Además, enlistarán al menos tres controles que se hayan implementado en la empresa seleccionada para asegurar una adecuada operación y un excelente servicio al cliente, debiendo determinar para cada uno de los controles, lo siguiente:

- a. El propósito específico (objetivo o estándar al que corresponde).
- b. Responsable de medición.
- c. Flexibilidad.
- d. Beneficio que aporta.
- e. Si son de tipo preventivo o correctivo y explicar por qué lo consideran así.

Asimismo, realizarán una propuesta de mejora para que los controles del punto anterior sean más efectivos.

Finalmente, concluirán sobre la importancia de realizar controles efectivos en las empresas.

Los alumnos elaborarán la presentación con lo solicitado mediante la plataforma Voice Thread, y es necesario que tengas presente que deberás indicarles con qué equipo intercambiarán su presentación para realizar la retroalimentación cruzada. El equipo revisor puede incluir sus comentarios en formato texto y audio. Recuérdales esto para mayor agilidad del ejercicio.

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.

En este ejercicio se aplica el siguiente elemento del Ecosistema de Bienestar y Felicidad:

Fortalezas de carácter Juicio y Perspectiva, al revisar y retroalimentar el trabajo del otro equipo.

Considera los criterios de evaluación para evaluar este ejercicio.

Aprendizaje conceptual

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, además de identificar los tipos de estándares para efectuar el control y los requisitos para controles efectivos.

Tema 11. Organizaciones

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

Evidencia 2

Corresponde a los temas 8 al 15, se divide en dos partes y se realiza en el aula durante las dos sesiones de la semana 4 del curso. Cada parte tiene una duración aproximada de tres horas (que es lo que dura cada sesión).

Esta evidencia consistirá en la elaboración de un *storytelling* acerca de la estructura organizacional, elementos de motivación, liderazgo y sistemas de control de una empresa, incluyendo adecuaciones necesarias para incursionar en un mercado internacional.

Debes recordar a tus alumnos que previo a que inicien tanto la parte 1 como la parte 2 de la evidencia, deben cubrir los requerimientos planteados para dichas partes.

Parte 1

En esta parte 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. 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 emplearse para los empleados de la empresa? Justificarán con base en las teorías de la motivación.
2. 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.

3. Creación de su storytelling que incluya imágenes y audio (música o voz) para relatar los puntos solicitados.

Parte 2

4. En esta parte los alumnos deben continuar su storytelling, considerando los siguientes puntos:

5. Selección de un país extranjero en el que la empresa podría incursionar y de qué forma lo haría (exportación, franquicia, entre otras). En caso de que la empresa que investigaron ya se haya expandido internacionalmente, deben elegir un nuevo país en el que no se encuentre presente aún la empresa.

6. Análisis de los criterios tomados en cuenta para elegir el país. Listado de amenazas y oportunidades a las que podría enfrentarse la empresa en el país extranjero (al menos tres de cada una).

7. Tres adecuaciones o cambios que requeriría la empresa al decidir incursionar en el mercado internacional, incluirán pros y contras.

8. Identificación de las actividades que realiza la empresa en su país de origen o en otros países y que la posicionan como socialmente responsable, indicando cuál es el impacto social de dichas actividades: a quiénes beneficia, cómo funciona, etc. Indicarán si la empresa cuenta con distintivo RSE o no.

9. Reflexión sobre la importancia de la motivación y el control, en las diferencias que se distinguen entre la operación de la empresa en el mercado nacional y la que tendría en el nuevo mercado internacional. Una segunda reflexión se hará en torno a este planteamiento: cómo los alumnos, en calidad de ciudadanos ajenos a dicha empresa, pueden involucrarse en sus actividades de RSE (deben mencionar formas concretas de involucrarse en dichas acciones o actividades).

10. Inclusión, al final del storytelling, de las emociones positivas que se experimentaron al terminarlo y los elementos del Ecosistema de Bienestar y Felicidad que se fortalecieron en el equipo (especificando las fortalezas que requirieron para llevarlo a cabo).

11. El storytelling deberá incluir los puntos del 5 al 10 y el video que se especifica en la sección de requerimientos.

12. El storytelling te lo deben enviar a través del espacio correspondiente de Blackboard.

Para clarificar lo que se espera lograr con lo solicitado en el punto 7 de la segunda parte de esta evidencia, se sugiere compartir con los alumnos el siguiente ejemplo: Todos los países tienen regulaciones para la importación de productos extranjeros. Dichas regulaciones consisten, generalmente, en normas de etiquetado, fitosanitarias (salud), calidad, entre otras. Dependiendo del producto que se desea exportar y el mercado extranjero al que se desee incursionar, las regulaciones y requisitos correspondientes cambiarán. Si deseamos exportar limón persa a Italia, por ejemplo, tendremos que revisar leyes de etiquetado, y con base en ello determinar qué cambios en el empaque (etiqueta) debe tener nuestro producto para ingresar en ese mercado.

Por otra parte, las diferencias culturales también pueden impactar en la necesidad de hacer cambios a los productos para ser aceptados por los consumidores. ¿Quién no recuerda el caso de McDonald's y las hamburguesas vegetarianas en la India por razones religiosas (comer carne de res es un pecado para quienes profesan la religión hindú)?

Puedes mencionar a tus alumnos otros ejemplos de adaptaciones de productos: Bimbo en China (cambio de sabores), Starbucks en países musulmanes (cambio de logotipo), etcétera.

En esta evidencia los alumnos especificarán las emociones positivas experimentadas y los elementos del Ecosistema de Bienestar y Felicidad que se fortalecieron en el equipo.

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

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 irse ajustando al entorno y a la complejidad derivada del crecimiento o diversificación de las empresas, así como a las estrategias que se sigan.

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 que las organizaciones tengan un comportamiento ético, lo cual debe reflejarse tanto en las acciones de sus empleados como de sus directivos.

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 a otro tema: El análisis del grado de rentabilidad de una industria. Se debe 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

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/

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>

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>