

PATRICIA CUADRA CANTÓN

ADMINISTRACIÓN I  
CÓDIGO 451



GUÍA DE ESTUDIO



UNED

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

Institución Benemérita de la Educación y la Cultura

Esta guía de estudio se elaboró, en el 2011, para ser utilizada en la asignatura Administración I, código 451, que se imparte en la Escuela de Ciencias de la Administración de la UNED.



Créditos

**Edición académica:**

Vanessa Villalobos Rodríguez

**Encargado de cátedra:**

Gerardo Antonio Ortega Aguilar

**Revisión filológica:**

Vanessa Villalobos Rodríguez





## **Presentación**

En la educación a distancia, el tutor facilita el conocimiento y ubica al alumno en el contexto sobre el uso del material didáctico disponible para el estudio del curso. Sin embargo, el tiempo de las tutorías, las tareas, las videoconferencias y el empleo de las plataformas resultan insuficientes para evacuar dudas y confrontar el grado con que los estudiantes asimilan los diferentes contenidos de un curso, a causa, principalmente, de los diferentes perfiles de los estudiantes de la UNED.

Esa necesidad constante por orientar al alumno en su aprendizaje justifica la importancia de una guía de estudio que contextualice los temas. Al mismo tiempo, le permite al estudiante discriminar lo esencial de un tema y le facilita aprender por sí mismo; es decir, brinda la autonomía de aprendizaje continuo a la largo de su vida.

En suma, uno de los propósitos de la presente guía de estudio para el curso de Administración I (cód. 451) es fomentar el conocimiento y la utilidad de los diferentes temas del libro *Administración* (2010), de la editorial Prentice Hall Pearson-UNED, cuyos autores son Stephen P. Robbins (doctor en filosofía de la Universidad de Arizona y profesor emérito en administración en San Diego) y Mary Coulter (doctora en administración en la Universidad de Arkansas y catedrática de la Universidad del estado de Missouri).



## Contenido

<b>Descripción de la guía de estudio</b> .....	6
<b>Resumen del contenido del libro</b> .....	8
<b>Introducción</b> .....	9
<b>Tema I. Introducción a la administración</b> .....	13
Capítulo 1. Introducción a la administración y las organizaciones....	14
Capítulo 2. Historia de la administración.....	16
Capítulo 3. La cultura organizacional y el entorno.....	18
Capítulo 4. La administración en un entorno global.....	20
Respuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	21
<b>Tema 2. Administración y planificación</b> .....	27
Capítulo 5. Responsabilidad social y ética administrativa.....	28
Capítulo 6. Los gerentes como tomadores de decisiones.....	31
Capítulo 7. Fundamentos de planeación.....	34
Capítulo 8. Administración estratégica.....	43
Respuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	43
<b>Tema 3. Herramientas y técnicas de planificación</b> .....	49
Capítulo 9. Herramientas y técnicas de planeación.....	50
Capítulo 10. Estructura y diseño organizacional.....	53
Capítulo 11. Los gerentes y la comunicación.....	58
Capítulo 12. Manejo del cambio y la innovación.....	59
Respuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	60



<b>Tema 4. Control de la organización.....</b>	<b>65</b>
Capítulo 13. Manejo de equipos.....	66
Capítulo 14. Introducción al control.....	68
Capítulo 15. Administración de operaciones.....	69
Respuestas a los ejercicios de autoevaluación.....	74
Apéndice A. Método de casos.....	76
Fuentes consultadas.....	86







## Descripción de la guía de estudio

Esta guía constituye un complemento para el curso de Administración I (cód. 451); concretamente, su finalidad es apoyar al estudiante en el entendimiento de los contenidos de la tercera edición Pearson-UNED del libro *Administración* (Robbins y Coulter, 2010).

Los apartados de esta guía se distribuyen de la siguiente manera:

<b>Consideraciones</b>	Se trata de información que el estudiante debe conocer para avanzar en su estudio, es una orientación adicional.
 <b>Objetivos de aprendizaje</b>	Los objetivos de aprendizaje son la base del proceso de formación; señalan los conocimientos que el estudiante debe dominar ampliamente; por lo tanto, constituyen su fuente de autoevaluación.
 <b>Recomendaciones</b>	Indican aspectos importantes que el alumno debe considerar al estudiar cada capítulo.

 <b>Complemento teórico</b>	<p>Se trata de materia adicional para una mejor comprensión del capítulo y del tema.</p>
 <b>Actividades complementarias</b>	<p>Sugiere la búsqueda de materiales explicativos y vínculos digitales.</p>
 <b>Ejercicios de autoevaluación</b>	<p>Se presentan ejercicios para que el estudiante evalúe sus aprendizajes, según los objetivos de la guía de estudio; así mismo, complementan las prácticas de la sección del libro <i>Repaso rápido</i>.</p>
 <b>Respuesta a los ejercicios de autoevaluación</b>	<p>Al final de cada tema, se brinda la solución a cada uno de los ejercicios de autoevaluación.</p>



## Resumen de contenido del libro

<b>Tema I. Introducción a la administración</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué es una organización?</li><li>• ¿Qué es la administración?</li><li>• ¿Qué hacen los gerentes?</li><li>• Antecedentes históricos</li><li>• Teóricos más relevantes</li><li>• Cultura organizacional</li><li>• Administración en un entorno global</li></ul>	<b>Tema II. Administración y planificación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad social y ética administrativa</li><li>• Proceso de toma de decisiones</li><li>• Fundamentos de la planeación</li><li>• Administración estratégica</li></ul>
<b>Tema III. Herramientas y técnicas de Planeación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Herramientas y técnicas de planeación</li><li>• Conceptos de estructura y diseño organizacional</li><li>• Forma en que se comunican los gerentes</li><li>• Cambio organizacional e innovación</li></ul>	<b>Tema IV. Control de la organización</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de equipos</li><li>• Introducción al control</li><li>• Administración de operaciones y proceso de cambio</li><li>• Administración de la cadena de valor</li></ul>
<b>Apéndice A. Método de casos</b>	<b>Apéndice B. Administración de empresas emprendedoras</b>





## **Introducción**

Los países de todas las regiones del mundo han experimentado cambios estructurales importantes, pasando de economías nacionales a economías globales. Estos cambios han variado las condiciones sociales, políticas y económicas de la sociedad moderna. Por consiguiente, si las organizaciones componen la sociedad, los países dependen de la eficiencia y eficacia con que opere cada organización, para sobrevivir y prosperar en la economía global.

Actualmente, todo a nuestro alrededor es una organización; por ejemplo, existen de manufactura, de servicios generales y gubernamentales. Estas entidades tienen en común el uso de una herramienta que permite su supervivencia y desarrollo: la administración.

En este mismo orden de ideas, el mundo moderno, cambiante y globalizado requiere que todas las personas (independientemente de su profesión) aprendan sobre la ciencia social y técnica de la administración. Por lo tanto, se espera que los administradores sean capaces de generar novedad, empleo, riqueza, competitividad y calidad de vida para el cliente, para el empleado y para la comunidad, mediante un adecuado uso de los recursos que aplica en sus diversas actividades. Así mismo, deben enfrentar siempre los problemas y conflictos propios de su actividad –con

responsabilidad social y ética—; en consecuencia, se exige que los cursos de administración se adecuen a formar administradores con ese perfil.

En resumen, la tercera edición Pearson-UNED del libro *Administración* (Robbins y Coulter, 2010) persigue este objetivo, pues está estructurado de acuerdo con los principios que facilitan la enseñanza a distancia; por ello, incluye las consideraciones y la guía adecuada para facilitar el estudio de la administración de una manera independiente, eficaz y práctica.



## Objetivos

### Objetivo general

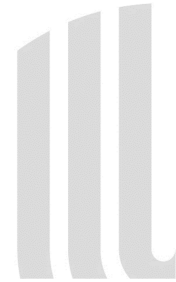
Comprender la teoría administrativa y al análisis de los cambios contextuales más recientes de la empresa global, así como las técnicas y filosofías que la empresa del siglo XXI emplea para lograr sus objetivos en ese ambiente, con énfasis en los procesos de planificación y organización.

### Objetivos específicos

Al finalizar el estudio de los diferentes temas de la guía de estudio, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- ✓ Explicar la teoría y los procesos de la administración actual, a partir de la evolución de las teorías en la historia, los principales aportes de los teóricos en cada época y el contexto actual de la teoría administrativa.
- ✓ Valorar el impacto social y ambiental de las empresas desde el enfoque de responsabilidad social y ética administrativa, así como el proceso de toma de decisiones y hábitos de una organización confiable.
- ✓ Identificar técnicas básicas de planeación y organización.
- ✓ Distinguir los conocimientos básicos que debe poseer un agente de cambio organizacional.
- ✓ Diferenciar los conceptos de trabajo en equipo, grupos y elementos de control en una organización.

- ✓ Utilizar los conceptos de la administración de operaciones y de la cadena de valores.
- ✓ Proponer soluciones adaptadas al contexto técnico, social, tecnológico, humano y jurídico a situaciones planteadas.



# INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

---

## Tema 1

### **Sumario**

Capítulo 1: Introducción a la administración y a las organizaciones

Capítulo 2: Historia de la administración

Capítulo 3: La cultura organizacional y el entorno

Capítulo 4: La administración en un entorno global

## Consideraciones

Una vez que el alumno estudie cada capítulo del tema 1, obligatoriamente, leerá con detenimiento y responderá las preguntas de los módulos interactivos del libro (*Conozca al gerente; Repaso rápido del capítulo; Cara a Cara y Su turno de ser gerente*); así mismo, resolverá los casos prácticos, con el fin de autoevaluar sus conocimientos.

En el resumen ubicado al final de cada capítulo del libro de texto, encontrará las respuestas de la sección *Repaso rápido*; esas preguntas y respuestas se vinculan con los objetivos de aprendizaje planteados en el libro.

## Capítulo 1

### INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES



#### Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Explicar el concepto, el proceso y la importancia de la administración.
- Definir la clasificación, las funciones, los roles y las habilidades de los gerentes.
- Explicar el concepto y las partes de una organización.



## Recomendaciones para leer este capítulo

El capítulo 1 del libro posee explicaciones claras y sencillas de los diferentes temas. No dé por sobreentendido ningún término que le produzca dudas. En esos casos, consulte el diccionario. Recuerde que, en las tutorías, puede aclarar sus dudas.



**Nota:** lea el apéndice A del libro y el de esta guía, denominados método de casos. Para la solución del caso de la tarea, siga estrictamente el esquema de resolución de casos del libro, el esquema de la presente guía y la materia de la videoconferencia y de la primera tutoría.



## Actividad complementaria

Para ampliar sus conocimientos sobre este capítulo, acceda al siguiente enlace:

### El proceso administrativo

Disponible en

<<http://www.youtube.com/watch?v=7sSANA1MdQ&feature=related>>.

Fecha: octubre 2010



## Ejercicios de autoevaluación

- 1) ¿En qué se diferencian la productividad, la eficiencia y la eficacia?
- 2) ¿Por qué se dice que la administración es una ciencia y un arte?
- 3) De acuerdo con las funciones administrativas, ¿cuál es el propósito de organizar?

## Capítulo 2

### HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN



#### **Objetivo de aprendizaje**

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Explicar la teoría y la práctica de la administración moderna, a través de la historia de la administración y de sus nuevas tendencias.



#### **Recomendaciones para leer este capítulo**

Este capítulo muestra los enfoques principales de la administración a través del tiempo, tal como se observa en la figura 2.1 del libro *Administración*. Dichos enfoques se mencionan, pero no se profundizan, ya que usted los estudiará con mayor detalle a lo largo de su carrera.



#### **Complemento teórico**

El estudio de las teorías administrativas es esencial, debido a que permite el conocimiento de los antecedentes históricos, las ideas y los enfoques de esta ciencia. Por un lado, esas teorías definen el concepto de administración, guían las decisiones administrativas y brindan la pauta que debe seguir una entidad en un momento específico (gracias a su naturaleza eclética). Por otro lado, son la fuente del cambio para enfrentar la realidad vigente.



En primera instancia, el padre de la **administración científica**, Frederick Taylor (1856-1915), contribuyó a la teoría administrativa. Taylor se basó en el estudio del trabajo, concretamente en la eliminación de tareas que no generaban mayor valor agregado a los productos, por cuanto propuso el mejoramiento continuo del trabajo a través del estudio de tiempos y movimientos de cada labor, a fin de obtener un producto o servicio (énfasis en la eficiencia).

Posteriormente, los Gilbreth desarrollaron el **estudio del movimiento** como una técnica de ingeniería y de gerencia; su trabajo consistió en analizar, al detalle, los pasos de cada trabajo; para ello, definieron los movimientos útiles e inútiles que conllevaba una labor. Por ejemplo, la actividad de sostener se considera un movimiento inútil, pues lo ideal es que la pieza permanezca en un sostén y que el trabajador utilice las dos manos en su labor; también, se espera que el cuerpo del individuo mantenga la armonía para un mejor desempeño a lo largo de todo el día de trabajo.

En cuanto al **enfoque cuantitativo** de la administración –además de los mencionados en el libro–, a lo largo de la carrera usted aprenderá a utilizar modelos determinísticos de inventarios, selección y reemplazo de equipos, análisis de redes, programación lineal, probabilidad, estadísticas, análisis de varianza, pronósticos, confiabilidad, líneas de espera y muchos otros.

Por último, en administración, cabe destacar el concepto de **sistema**, el cual se entenderá como el conjunto de partes interrelacionadas entre sí con un propósito común; por lo tanto, una empresa es un sistema, compuesto de subsistemas y elementos.

En efecto, los subsistemas son los diferentes departamentos administrativos que la conforman (el departamento de contabilidad, el departamento de producción, entre otros), mientras los elementos son las personas, los equipos, las materias primas y demás recursos. En otras palabras, un sistema funciona como el cuerpo humano, el cual está compuesto por los aparatos respiratorio, digestivo, circulatorio, óseo, etc. (los subsistemas), mientras que los elementos serían los órganos (los pulmones, el corazón, los huesos, entre otros).



### **Ejercicios de autoevaluación**

- 1) Mencione los cuatro principios administrativos de Frederick Taylor.
- 2) Mencione cuatro principios administrativos de Henry Fayol.
- 3) ¿Por qué se habla de burocracia como papeleo y trámites innecesarios?

## **Capítulo 3**

### **LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL ENTORNO**



#### **Objetivos de aprendizaje**

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Describir la cultura de la empresa y los roles del gerente en la organización.
- Definir las culturas éticas, innovadoras, sensibles en la espiritualidad del trabajo y con pleno dominio del reconocimiento del entorno.



## Complemento teórico

Para mejor comprensión del capítulo, se definirá **cultura** como la forma aprendida y compartida de realizar actividades en una comunidad en particular. Por ejemplo, es la manera en que las personas comen, se visten, se saludan, se tratan unos a otros, enseñan a sus niños, resuelven los problemas cotidianos, etcétera.

La **cultura** en una empresa o institución permite a) establecer distinciones entre una organización y las otras, b) transmitir una sensación de identidad a los empleados, c) facilitar la aceptación del compromiso con la empresa, por encima de los intereses personales y d) aumentar la estabilidad del sistema social (un conjunto de relaciones entre seres humanos que interactúan de muchas formas).

En otras palabras, según Robbins y Coulter (2010), la cultura es el aglutinante social que mantiene unida la organización al darle los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer.



## Actividades complementarias

Para ampliar sus conocimientos sobre este capítulo, acceda al siguiente enlace:

**Cultura y entorno de las organizaciones. Universidad Técnica Particular de Loja**

Disponible en

<<http://www.youtube.com/watch?v=dZ0V02P12GQ&feature=related>>.

Fecha: octubre 2010



### Ejercicios de autoevaluación

- 1) Dentro del contexto general de una empresa, defina entorno.
- 2) ¿Cuáles son los componentes del entorno general que influyen indirectamente en una empresa?
- 3) ¿Cuál es la influencia de un líder en la cultura organizacional?

## Capítulo 4

### LA ADMINISTRACIÓN EN UN ENTORNO GLOBAL



#### Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Identificar los principios para hacer negocios globalizados.
- Conceptualizar la administración en un entorno global.
- Emplear las posturas que toman los gerentes en los negocios globales.
- Describir las fases de la globalización.
- Explicar la importancia de los entornos político-legal-económico y cultural de las empresas globales.



#### Complemento teórico

Este capítulo proporciona bases para enfrentar, como administradores, el mundo globalizado. Ahora bien, se entenderá **globalización** de las dos siguientes formas:

- a) se trata de un proceso político, económico, social, cultural y ecológico que está

teniendo lugar en el ámbito mundial, por medio del cual existe mayor interrelación económica entre los diferentes países y b) trata de generar cualquier producto en cualquier lugar del mundo y que pueda ser consumido por cualquier persona alrededor de la Tierra.



### **Ejercicios de autoevaluación**

- 1) ¿Qué es un tratado de libre comercio?
- 2) Explique los conceptos de licencia, franquicia, alianza estratégica, joint ventures y subsidiaria foránea.
- 3) ¿Cuál es la diferencia entre una corporación multinacional y una trasnacional?
- 4) ¿Cuáles son los pasos que siguen las empresas para globalizarse?
- 5) Explique los conceptos de economía de mercado y economía planeada o controlada.
- 6) Con base en los temas de importar o exportar, explique qué es un arancel.



### **Respuestas a los ejercicios de autoevaluación**

#### **Capítulo 1**

- 1) La productividad es la relación productos/insumos en un periodo específico y con calidad.  
La eficiencia es el logro de los objetivos con el empleo mínimo de recursos, mientras que la eficacia es el logro de los objetivos.
- 2) La administración se considera una ciencia porque aplica una serie de teorías, principios y conocimientos organizados. También, se considera un arte porque el administrador sabe cómo aplicar dichos principios.

- 3) El propósito de organizar es ayudar mediante una estructura adecuada al logro eficiente y eficaz de los objetivos.

## **Capítulo 2**

- 1) Los cuatro principios de Frederick Taylor son los siguientes:
  - a) desarrollar una ciencia como elemento de trabajo de un individuo (conocimiento organizado),
  - b) realizar la selección científica del trabajador, la capacitación y el perfeccionamiento del trabajo,
  - c) asegurarse de que el trabajo se realice de acuerdo con la ciencia desarrollada y
  - d) emplear la división del trabajo.
  
- 2) Los cuatro principios administrativos de Henri Fayol son los siguientes:
  - a) la unidad de mando y equidad,
  - b) la remuneración,
  - c) la subordinación de los intereses individuales al interés general y
  - d) la equidad.
  
- 3) Se habla de burocracia, en términos despectivos, por un mal entendimiento de la formalización (sistemas de reglas escritas y procedimientos de operación estándar), ya que conforme una empresa crece, necesita controles estrictos y estandarizados; por ejemplo, el caso del Estado costarricense.

### Capítulo 3

- 1) Es el medio externo de una empresa; son aquellas variables externas que la organización no puede controlar.
- 2) De acuerdo con la figura 1, los componentes del entorno general que influyen en una empresa son el entorno tecnológico, el demográfico, el sociocultural, el político legal y el económico.

**Figura 1. Componentes del entorno general que influyen en una empresa**



- 3) La administración superior (junta directiva, gerentes, jefaturas), son los responsables del clima y la cultura organizacional. La autoridad formal de la organización debe cumplir con los valores y principios de la empresa, así como sus normas éticas (aunque exista o no un código de ética). En una empresa de éxito, los líderes formales son un modelo por seguir y un símbolo para el exterior.

## Capítulo 4

- 1) Un **tratado de libre comercio** consiste en un acuerdo comercial entre dos o más partes, con el propósito de ampliar el mercado de bienes y servicios de los países participantes. Básicamente, elimina o rebaja, de forma sustancial, los aranceles para los bienes entre las partes y establece acuerdos en materia de servicios. Estos acuerdos se rigen por las reglas de la Organización Mundial de Comercio o por mutuo convenio entre los países participantes.
- 2) **Licencia:** es el método de globalización de las empresas de manufactura que consiste en adjudicar a otras organizaciones el derecho de explotar su marca, tecnología o especificaciones de productos.

**Franquicia:** es el método de globalización de las organizaciones de servicio que consiste en otorgar a otros el derecho de su marca, tecnologías o especificaciones de productos.

**Alianza estratégica:** se trata del método de globalización que consiste en establecer sociedades entre una organización y una compañía foránea, cuyas partes comparten recursos y conocimientos para desarrollar productos nuevos o construir instalaciones fabriles.

**Joint ventures:** es un método de globalización que radica en una forma de alianza estratégica, en la cual los socios acceden a formar una organización independiente para algún fin particular especial.

**Subsidiaria foránea:** es un método de globalización que consiste en invertir directamente en otro país, en una fábrica u oficina separada e independiente.



- 3) **Corporaciones multinacionales:** son compañías que mantienen operaciones significativas en varios países, pero las dirigen desde una casa matriz en la nación de origen.

**Corporaciones trasnacionales:** son compañías que mantienen operaciones significativas en más de un país, con dirección descentralizada en cada uno.

- 4) De acuerdo con la figura 2, las empresas deben pasar por tres fases. En la primera, el requisito es exportar al extranjero e importar del extranjero; en la segunda, se debe contratar a representantes en el extranjero y fabricantes foráneos y; en la tercera, tendrá que llevar a cabo subcontratación foránea, por medio de alianzas estratégicas, licencias, franquicias o joint venture.

**Figura 2. Pasos que siguen las empresas para globalizarse**

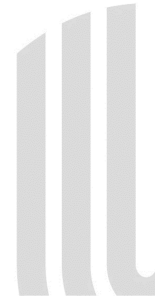


- 5) **Economía de mercado:** sistema económico en el que el sector privado es dueño de los recursos y los controla.

**Economía planeada:** sistema económico en el que un gobierno central planea todas las decisiones económicas.

- 6) El **arancel** es un impuesto o gravamen; se aplica a los bienes que son objeto de importación o exportación. El impuesto más extendido es el que se cobra sobre las importaciones, mientras los aranceles sobre las exportaciones son menos corrientes; también, pueden existir aranceles de tránsito que gravan los productos que entran en un país con destino a otro.

Se obviará el uso de cursiva en los términos joint venture y benchmarking por tratarse de conceptos familiares en el área de administración.



# ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN

---

## Tema 2

### **Sumario**

Capítulo 5. Responsabilidad social y ética administrativa

Capítulo 6. Los gerentes como tomadores de  
decisiones

Capítulo 7. Fundamentos de planeación

Capítulo 8. Administración estratégica

## Consideraciones

Una vez que el alumno estudie cada capítulo del tema 2, obligatoriamente, leerá con detenimiento y responderá las preguntas de los módulos interactivos del libro (*Conozca al gerente; Repaso rápido del capítulo; Cara a Cara y Su turno de ser gerente*); así mismo, resolverá los casos prácticos, con el fin de autoevaluar sus conocimientos.

En el resumen ubicado al final de cada capítulo del libro de texto, encontrará las respuestas de la sección *Repaso rápido*; esas preguntas y respuestas se vinculan con los objetivos de aprendizaje planteados en el libro.

## Capítulo 5

### RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA ADMINISTRATIVA



#### Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Definir la responsabilidad social, la ética y los aspectos que la sustentan.
- Identificar los pasos para tornar ecologista una organización.
- Explicar la relación entre la administración, los valores y la ética.



## Complemento teórico

La **responsabilidad social de las empresas** cumple de manera estricta las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en gestión empresarial (en su estrategia, políticas y procedimientos), las preocupaciones sociales, laborales y medioambientales y el respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y del diálogo transparente con sus grupos de interés. En otras palabras, las empresas se responsabilizan de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. La figura 3 ilustra la relación entre empresa, sociedad y estado con el fin común de mantener responsabilidad social y, al mismo tiempo, contribuir con el desarrollo de un país.

**Figura 3. Responsabilidad social**



La **responsabilidad social del Estado** contempla los problemas sobre accidentes laborales, sobre transporte aéreo y marítimo, sobre accidentes nucleares, sobre

contaminación, sobre el hábitat en las escuelas públicas y sobre la salud del sector docente. Incluso, debe atender el problema inflacionario y el de pobreza, así como contribuir con el logro de un salario digno, una correcta distribución de la riqueza y el lógico control del sistema de precios, sin omitir la supervisión de los índices inflacionarios.

En resumen, el Estado debe propiciar el derecho a un ambiente sano y apto para el desarrollo humano (ver figura 3). Por consiguiente, tiene el compromiso de evitar el daño ambiental —mediante la educación, el resguardo y la racionalización de los recursos naturales—. Otro aspecto es proteger a los consumidores y a los usuarios en beneficio de su salud, seguridad e intereses económicos, así como del control de los monopolios naturales y legales.



### **Actividades complementarias**

Para ampliar sus conocimientos sobre este capítulo, acceda a los siguientes enlaces:

#### **Algo más sobre la responsabilidad social corporativa.**

Disponible en <<http://www.anep.or.cr/leer.php/1350>>.

Fecha: octubre 2010

#### **La responsabilidad social empresarial.**

Disponible en <[http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp\\_soc\\_emp.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp.htm)>.

Disponible en <[http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp\\_soc\\_emp2.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp2.htm)>.

Fecha: octubre 2010



## Ejercicios de autoevaluación

- 1) Desde la perspectiva de responsabilidad social de una empresa, ¿qué se entiende por bien común?
- 2) ¿Qué debe hacer el Estado para promover la responsabilidad social?
- 3) A partir de la reflexión teórica de la responsabilidad social y la administración verde, ¿qué se entiende por desarrollo sostenible?
- 4) Enumere cuatro de los principios del documento Pacto Global de las Naciones Unidas para realizar negocios globales en materia de derechos humanos, laboral, ambiental y anticorrupción.

## Capítulo 6

### LOS GERENTES COMO TOMADORES DE DECISIONES



#### Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Definir el proceso de toma de decisiones.
- Relacionar las condiciones para la toma de decisiones.
- Explicar los métodos de decisión.
- Identificar los tipos de decisiones.



## Complemento teórico

La **toma de decisiones** es parte esencial del ser humano y de la administración de una empresa. En efecto, las decisiones de los directores de una empresa se basan en experiencia, conocimiento, intuición, racionalidad, formación, personalidad, así como en las reglas, en las políticas, en los procedimientos y en los diferentes tipos de planes propios de la empresa.

En este mismo orden de ideas, es fundamental definir el término **política**, el cual se considera como el marco de acción para tomar decisiones; de hecho, estas últimas no son rígidas; permiten la discrecionalidad y proveen un margen de acción al trabajador. En cambio, las reglas son rígidas, deben cumplirse y acatarse; por ejemplo, a) la hora de entrada es a las 7 de la mañana y b) no se debe fumar. Algunos ejemplos de políticas son los siguientes: 1) el proveedor solo podrá recibir regalos simbólicos y 2) realizar todo trabajo con excelencia.

Por último, también se explica el concepto de **procedimiento**, que se entiende como método o manera de ejecutar una labor o un proceso paso a paso; es decir, se trata de la descripción de cómo producir un bien o brindar un servicio a través de los diferentes equipos y personas que intervienen para realizarlo de la mejor manera y en el menor tiempo. A continuación, se presenta un ejemplo de procedimiento.

### **Ejemplo de procedimiento para monitoreo de proyectos**

Descripción:

- 1) El encargado de monitoreo de proyectos recopila la información del Plan Estratégico Institucional, del Plan Anual Operativo y el presupuesto de los proyectos aprobados (para el periodo en curso y para cada una de las áreas



técnicas y de apoyo). Luego, registra cada proyecto con el código, nombre y presupuesto asignado.

- 2) Para el monitoreo de proyectos, el encargado solicitará, por mes, a cada una de las direcciones técnicas y de apoyo, la información sobre el estado y el avance de los proyectos que se aprobaron en el Plan Anual Operativo y fueron definidos a partir de los objetivos del Plan Estratégico Institucional. Inmediatamente, recibe el cronograma de avance de los proyectos provenientes de cada área.
- 3) Realiza el análisis de estado y porcentaje de avance de cada uno de los proyectos.
- 4) En caso de que no se haya ejecutado algún proyecto o que se encuentre retrasado, solicitará la debida justificación a la jefatura correspondiente.
- 5) Finalmente, presenta el informe a la junta directiva para que se ejecuten las acciones que correspondan.



**Nota:** cuando se diseña un procedimiento, también se puede representar mediante un diagrama de flujo.



### **Actividades complementarias**

- 1) Visite una empresa o institución y solicite dos políticas, dos reglas y un procedimiento.  
Analice si están correctos y, de ser necesario, replantéelos.
- 2) Para ampliar sus conocimientos sobre este capítulo, acceda a los siguientes enlaces:

## **Toma de decisiones**

Disponible en

<<http://il.youtube.com/watch?v=xTfTW1MBfYbQ&feature=related>>.

Disponible en

<<http://il.youtube.com/watch?v=L6JN5BnkrJg&feature=related>>.

Fecha: octubre 2010



### **Ejercicios de autoevaluación**

- 1) ¿Por qué la toma de decisiones se suele describir como la esencia del trabajo de un gerente?
- 2) ¿Cómo podría influir la cultura de una organización en la forma en que los gerentes toman decisiones?
- 3) ¿Las mayoría de las decisiones en una empresa se toman de forma lógica y racional?

## **Capítulo 7**

### **FUNDAMENTOS DE PLANEACIÓN**



#### **Objetivos de aprendizaje**

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Explicar los conceptos básicos de planeación.
- Definir los conceptos de objetivos, metas y planes.
- Describir las clases de objetivos y planes de una empresa.
- Identificar los pasos de fijación de objetivos, metas y planes.
- Analizar temas contemporáneos de planeación.



## Complemento teórico

Definimos **objetivos** como los logros que se persiguen y, además, deben ser coherentes con la misión. Los objetivos surgen como una respuesta a una pregunta esencial, ¿qué debemos lograr a corto, a mediano y a largo plazo para actuar coherentemente con la misión?

Como los objetivos se vinculan directamente con el concepto de misión, resulta imprescindible definirla, la **misión** de una empresa es su razón de ser; en otras palabras, es el propósito por el que existe.

Otro concepto por destacar en este apartado es el de **metas**, las cuales constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que se planean alcanzar en el año (u otro periodo), en relación con el objetivo y con el producto identificado. Mejor dicho, contienen la declaración explícita de niveles de actividad que se quiere alcanzar; además plantea un horizonte limitado de tiempo.

Con base en los conceptos anteriores, se proporcionan ejemplos del planteamiento de un objetivo estratégico, de un objetivo específico y de las metas de una empresa. Así mismo, la siguiente pirámide muestra el orden jerárquico de dichos objetivos y metas.



## Ejemplos:

**Objetivo estratégico:** dotar a la empresa de un equipo de trabajo altamente profesional y comprometido con su trabajo.

**Objetivo específico (de nivel medio o táctico):** mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

**Metas:** a) revisar y mejorar las bases de selección, mediante la elaboración de una guía de selección y b) analizar y redefinir el programa de inducción (manual y guía de inducción).

En una empresa, se cuenta con **objetivos estratégicos, tácticos y operativos**, correspondientes cada uno de ellos a los niveles organizacionales. Luego de esos objetivos, tenemos las metas, que se definen en los niveles operativos de la empresa –las metas responden a la concreción de los objetivos e indican qué, cuándo, quién y casi el cómo ejecutar las acciones para lograr las metas y, por ende, los objetivos–.

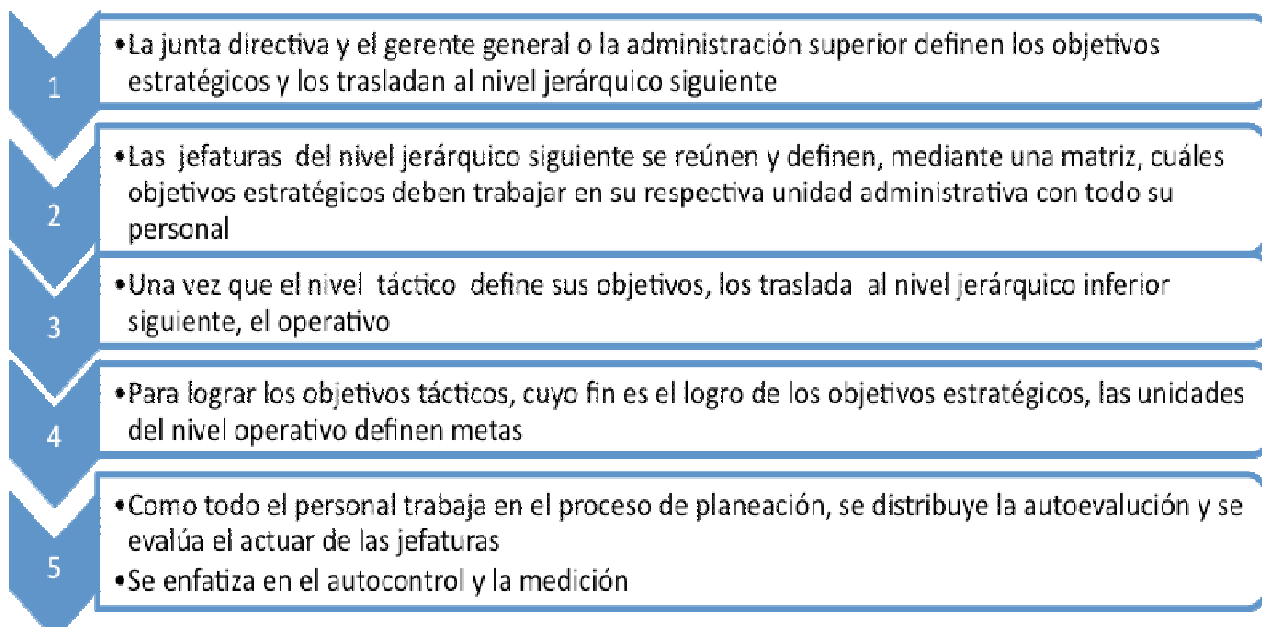
El alcance de los objetivos estratégicos y tácticos se efectúa con **estrategias** que tratan de vencer las dificultades y lograr los objetivos. Por ejemplo, la alta dirección de una empresa enuncia el siguiente objetivo estratégico: incrementar las utilidades de la empresa en el año 2012. Al analizar la situación, se formula la estrategia de que la empresa, para el año 2012, se encargue de distribuir su producto. Esa es una estrategia, ya que vence la dificultad de que, en la actualidad, el distribuidor no está cumpliendo su cometido. No obstante, de acuerdo con los pronósticos y estudios lo más conveniente y rentable consiste en que la empresa compre sus propios camiones de distribución e incorpore mayor personal; con ello, se logrará que las

ganancias y la cobertura de mercado sean mayores y, por ende, se incrementen las utilidades.

Como se observa en el ejemplo anterior, aunque a veces se dice erróneamente que la estrategia es a largo plazo, eso no es cierto. En realidad, las repercusiones y los cambios que se generan a la empresa, en el desarrollo e implementación de una estrategia, son a largo plazo; así mismo, el compromiso que se produce es a largo plazo. Un ejemplo de meta, en este caso, podría ser aumentar la cobertura del programa de publicidad, dirigido a la población escolar, en un 55%.

También existe la **administración por objetivos**, se trata una técnica de planeación participativa, en la cual todos los empleados de la empresa participan en la definición de objetivos y metas; se parte de la planeación estratégica que definió la alta gerencia. Cada nivel de la estructura jerárquica responde a los objetivos planteados por su unidad jerárquica superior. En otras palabras, los empleados participan y definen los planes; autoevalúan su trabajo en el alcance de los objetivos y metas de la empresa y evalúan el trabajo de su superior. La figura 4 describe los pasos para el logro de este tipo de administración.

**Figura 4. Administración por objetivos**



### **Actividades complementarias**

Realice la siguiente práctica:

- 1) Redacte dos objetivos estratégicos de la empresa para la que usted trabaja o alguna que conozca. Recuerde que los objetivos se redactan en infinitivo y con un verbo de acción.
- 2) Redacte dos objetivos y una meta de la unidad administrativa para la que usted trabaja; por ejemplo, departamento, división, dirección, unidad u oficina.



## Ejercicios de autoevaluación

- 1) Con base en la en los fundamentos de planeación, ¿deben ser flexibles los planes?
- 2) ¿Por qué se habla de la naturaleza esencial de la planeación?
- 3) Se habla de que los planes incluyen recursos, programas y otras acciones para cumplir con los objetivos, ¿defina qué es un programa?

## Capítulo 8

### ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



#### Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Conceptualizar el proceso de administración estratégica.
- Definir los diferentes tipos de estrategias y la administración estratégica en el entorno actual.
- Describir la ventaja competitiva y las estrategias que se utilizan para obtenerla.
- Describir las estrategias que se aplican a las técnicas de negocios electrónicos.



## Complemento teórico

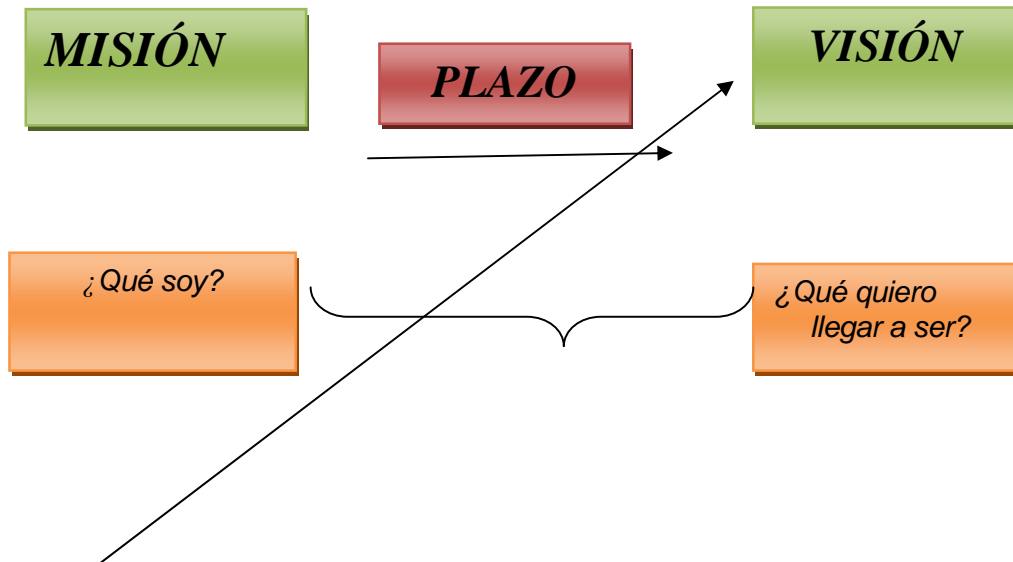
De acuerdo con las teorías administrativas modernas, la **planeación estratégica** adquiere especial atención, ya que define dónde está la empresa, hacia donde quiere llegar y qué hará para llegar ahí. Así mismo, procura que los niveles superiores de la empresa definan la visión, la misión, los principios, los valores, los objetivos estratégicos y las estrategias de la empresa.

Como se mencionó en el apartado siete (fundamentos de planeación), la **misión** consiste en la razón de ser de la empresa; por ejemplo, si existe una entidad que produce cereales, su misión es producir cereales. Específicamente, para el caso de una empresa de Costa Rica, producir los cereales más nutritivos y saludables para la población costarricense.

La **visión** es hacia donde se quiere llegar; es decir, es el reto que se desea para la empresa, es una fuente de inspiración para toda la organización, fomenta el compromiso y ese deseo por realizar bien el trabajo diario. Ejemplo de visión para la misma empresa costarricense que produce cereales: posicionarse en el mercado como la empresa de cereales con el producto más saludable y de mayor consumo en América Latina.



Figura 5. Proceso de planificación estratégica



Un aspecto importante que el alumno debe conocer y aplicar a lo largo de su carrera es el **proceso de la administración estratégica** (ver figura 5), el cual empieza al definir la misión, la visión y los objetivos estratégicos; posteriormente, se efectúa un diagnóstico de la empresa.

En cuanto al diagnóstico, el libro *Administración* (Coulter y Robbins, 2010) propone la técnica **FODA** (se indica como SWOT), que consiste en efectuar un análisis del entorno y del interior de la empresa. Cuando se analiza el entorno, se revisan las oportunidades y las amenazas que se enfrentan. Por un lado, las amenazas son aquellos elementos que pueden afectar la supervivencia de la empresa (una amenaza debe ser real para su entorno); por ejemplo: la competencia o las nuevas normativas que afectan el sector en que se desenvuelve la organización. Por otro lado, las oportunidades son aquellos aspectos que el entorno ofrece, que son buenos y que puede aprovechar la empresa.

Tanto las oportunidades como las amenazas son factores no controlables; por ejemplo, si en este momento se le ofrece a la empresa equipo de alta tecnología a un precio bajísimo, pero debe comprarlo inmediatamente y no cuenta con el dinero, esa no es una oportunidad, fue tan solo una posibilidad. La oportunidad ocurre si se poseen los recursos para aprovecharla.

En el interior de la empresa, se analizan las debilidades –conjunto de factores internos propios de la empresa o institución que pueden dificultar el cumplimiento de los objetivos– y las fortalezas –aquellos factores propios de la institución que pueden favorecer el cumplimiento de sus objetivos–. No obstante, las fortalezas y las debilidades existen en razón de los objetivos que se planteen.



### **Actividades complementarias**

- 1) Elabore una fortaleza, una debilidad, una amenaza y una oportunidad para la empresa con que usted trabaja o con la que escoja para investigar.
- 2) Para ampliar sus conocimientos sobre este capítulo, acceda a los siguientes enlaces:

#### **Análisis FODA**

Disponible en

<<http://www.youtube.com/watch?v=IILJZxWoFMg&feature=related>>.

Disponible en: <[http://www.youtube.com/watch?v=Boj\\_jwtMB-Q&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=Boj_jwtMB-Q&feature=related)>.

Fecha: octubre 2010



## Ejercicios de autoevaluación

- 1) La aplicación del FODA es una herramienta clave para el proceso de planificación estratégico; por lo tanto, amplíe sus conocimientos al respecto. Para ello, busque una empresa y elabore un ejemplo de análisis FODA.
- 2) Respecto del diseño de misión, mencione las misiones del ICE y de la Coca Cola.
- 3) A partir del diseño de visión, mencione las visiones del ICE y de la Coca Cola.



## Respuestas a los ejercicios de autoevaluación

### Capítulo 5

- 1) Un principio básico es la finalidad de propiciar el bien común—parece que algunos gobiernos lo han olvidado—, pero ¿qué es el bien común? el bien común es gobernar para **todos los ciudadanos de un país**, actuales y futuros. Por lo tanto, las decisiones que se tomen no deben favorecer a unos cuantos; debe analizarse si su repercusión puede dañar a otros a mediano o a largo plazo.

En fin, bien común es el compromiso del Estado por garantizar un país con leyes, normas, educación, trabajo, derechos, beneficios, ética, valores morales, salubridad, calidad de vida y un ambiente ecológico sano para las generaciones actuales y futuras.

- 2) Las funciones del sector público para promover la responsabilidad social de las empresas son:

Obligar	Legislación y obligación contractual	Regulación e inspección	Sanciones e incentivos legales y fiscales
Facilitar	Legislación facilitadora de actuaciones Apoyo financiero	Creación de incentivos Aumento de la concienciación	Capacitación Estimulación de mercados
Colaborar	Combinación de recursos	Implicación de actores (partes interesadas)	Diálogo
Promocionar	Apoyo político		Difusión y reconocimiento

Fuente: Banco Mundial

CIRIE. Revista Centro Internacional de Investigación Informativa sobre la economía pública, social y cooperativa (2005).

- 3) La Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo (Comisión Brundtland), en 1987, definió el concepto de desarrollo sostenible como: "El desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentarse a sus propias necesidades" (Echarri, 1998).

Según este planteamiento, al mismo tiempo, el **desarrollo sostenible** tiene que obtener lo siguiente:

- Satisfacer las necesidades del **presente** y fomentar una actividad económica que suministre los bienes necesarios a toda la población mundial. La Comisión (1987) resaltó "las necesidades básicas de los pobres del mundo, a los que se debe dar una atención prioritaria" (Echarri, 1998).
- Satisfacer las necesidades del **futuro** y reducir, al mínimo, los efectos negativos de la actividad económica, tanto en el consumo de recursos como en la generación de residuos, de tal forma que sean sostenibles por las próximas generaciones. Cuando nuestra actuación supone

costos futuros inevitables (por ejemplo, la explotación de minerales no renovables), se deben buscar formas de compensar, totalmente, el efecto negativo que se está produciendo (por ejemplo, desarrollar nuevas tecnologías que sustituyan el recurso gastado).

La Unión Europea, en 1992, promulgó al respecto: "El camino hacia el desarrollo sostenible será largo. Su objetivo es producir un cambio en los comportamientos y tendencias en toda la Comunidad, en los Estados miembros, en el mundo empresarial y en los ciudadanos de a pie" (Echarri, 1998).

- 4) Los cuatro principios del Pacto Global de las Naciones Unidas son:
  - a) Garantizar que las empresas no sean cómplices de los abusos a los derechos humanos.
  - b) Eliminar toda discriminación relacionada con el empleo y la ocupación
  - c) Fomentar el desarrollo y difusión de tecnologías amigables con el medio ambiente.
  - d) Apoyar el enfoque preventivo ante los desafíos ambientales.

## **Capítulo 6**

- 1) La toma de decisiones implica un proceso básico de la dirección empresarial, ya que la esencia de la administración exige decisiones del más elevado ámbito. La toma de decisiones es el compromiso de realizar una actividad o dejar de hacerla.
- 2) La cultura organizacional es el eje fundamental de las gestiones que realiza una organización; por lo tanto, está implícita en las decisiones que se tomen.

- 3) Los procesos de decisión están caracterizados por el conflicto, la participación de varios miembros de la empresa, la prueba y el error, por lo que la intuición juega un papel importante, ya que se trabaja con muchas restricciones que limitan la racionalidad.

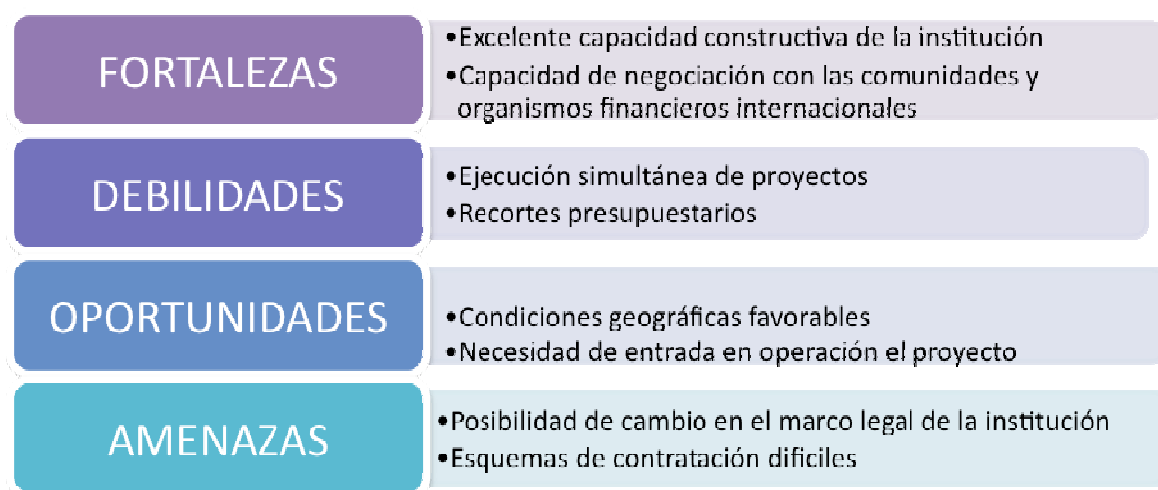
## **Capítulo 7**

- 1) Los gerentes se mueven en un entorno dinámico y cambiante, por eso deben tener planes claros y específicos para enfrentar las diferentes situaciones; sin embargo, los planes no “están escritos en piedra”, deben y pueden modificarse de ser necesario. Una empresa reactiva, sin planes, está condenada al fracaso.
- 2) Se habla de la naturaleza esencial de la planeación por los siguientes aspectos: a) la planeación contribuye al logro de los objetivos de una organización, ya que cada plan que se elabora con ese fin b) sin planeación, no puede organizarse, dirigir ni controlar; por eso, se habla de la supremacía de la planeación c) independientemente de su nivel en la jerarquía de una organización, todos los gerentes planean d) por su contribución a la eficiencia y eficacia organizacional.
- 3) Un programa es el conjunto de políticas, procedimientos, reglas, metas, tareas, pasos que se deben seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; en consecuencia, se debe poseer con un presupuesto.

## Capítulo 8

- 1) En la figura 6, se observa el análisis FODA para un proyecto de construcción de una planta hidroeléctrica, por parte de una entidad estatal.

**Figura 6. FODA para una planta hidroeléctrica de una entidad estatal**



Observe en la figura 6 la importancia de redactar, adecuadamente, cada uno de los componentes del FODA.

- 2) Ejemplos de misiones empresariales:

Misión del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)

Brindar soluciones integrales e innovadoras en los mercados de electricidad y de telecomunicaciones favoreciendo el bienestar, el desarrollo y calidad de vida de nuestros clientes.

Misión de la Coca cola

Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.

### 3) Ejemplos de visiones empresariales

#### Visión del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)

Ser el grupo empresarial líder e innovador de soluciones de telecomunicaciones y electricidad de América Latina.

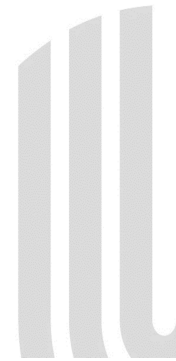
#### Visión de la Coca Cola

Ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente.



# HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

---



## Tema 3

### Sumario

Capítulo 9. Herramientas y técnicas de planeación

Capítulo 10. Estructura y diseño organizacional

Capítulo 11. Los gerentes y la comunicación

Capítulo 12. Manejo del cambio y la innovación

## Consideraciones

Una vez que el alumno estudie cada capítulo del tema 3, obligatoriamente, leerá con detenimiento y responderá las preguntas de los módulos interactivos del libro (*Conozca al gerente; Repaso rápido del capítulo; Cara a Cara y Su turno de ser gerente*); así mismo, resolverá los casos prácticos, con el fin de autoevaluar sus conocimientos.

En el resumen ubicado al final de cada capítulo del libro de texto, encontrará las respuestas de la sección *Repaso rápido*; esas preguntas y respuestas se vinculan con los objetivos de aprendizaje planteados en el libro.

## Capítulo 9

### HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE PLANEACIÓN



#### Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Identificar las técnicas para evaluar el entorno.
- Definir las técnicas de pronósticos y su importancia.
- Explicar los pasos de benchmarking.
- Definir las técnicas para asignar recursos.
- Utilizar la técnica de programación de Gantt.
- Explicar las gráficas de Gantt.
- Describir el funcionamiento de una red Pert.
- Explicar el punto de equilibrio.
- Explicar el uso de la programación lineal.

- Explicar el proceso de la administración de proyectos.
- Describir el uso de escenarios.



### **Recomendaciones para leer este capítulo**

Este capítulo brinda las bases teóricas de algunas herramientas que el profesional en administración utilizará a lo largo de toda su carrera para planear.



### **Complemento teórico**

En las teorías administrativas modernas, se enfatiza la planeación como un paso vital para el éxito de una empresa, pues se visualizan proyectos rentables, así como la distribución de sus recursos; por consiguiente, la necesidad y el uso de herramientas de planificación son indispensables. Al respecto, la gráfica de Gantt se usa para realizar un programa de trabajo e, incluso, de estudio. A continuación, se ilustran el diseño de una gráfica de Gantt y un cronograma de actividades:

### **Ejemplos**

Utilice los siguientes ejemplos desde ahora y empiece a programar su tiempo, un proyecto o un trabajo especial; para ello, siga los siguientes pasos: 1) Defina las actividades que lleva el proyecto o trabajo; 2) Calcule el tiempo que le tomará realizar cada actividad y 3) Controle el avance del proyecto y compare para saber si el avance va de acuerdo con lo planeado. La figura 7 muestra la gráfica de Gantt y sus elementos.

**Figura 7. Gráfica de Gantt**

NUMERO DE ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	AREA QUE INDICA LA DURACIÓN PREVISTA PARA CADA ACTIVIDAD							
IDENTIFICACIÓN	ACTIVIDAD	SEMANAS							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1									
2									
3									

La figura 8 ilustra el uso de la gráfica de Gantt, en un periodo de dos meses, con cinco actividades definidas.

**Figura 8. Ejemplo de un cronograma de actividades**

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES GENERALES							
	UNIDAD DE PLANEACIÓN							
	ENERO				FEBRERO			
	8-12	15-19	22-26	29-2	5-9	12-16	19-23	26-28
EVALUACIÓN PAO								
PREPARACIÓN ENFOQUE ESTRATÉGICO								
ENFOQUE ESTRATÉGICO								
GUÍA PROYECTOS								
REVISIÓN DE PROCEDIMIENTOS								

## Ejercicios de autoevaluación

- 1) ¿De qué manera es diferente la administración de un proyecto, a la administración de una unidad administrativa de la organización?
- 2) A pesar del entorno tan cambiante, ¿los pronósticos son importantes?
- 3) ¿Por qué muchos gerentes consideran tedioso preparar el presupuesto y sienten que es inflexible, ineficiente e ineficaz?

## Capítulo 10

### ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL



#### Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Explicar la función de organización.
- Describir los conceptos de diseño organizacional.
- Identificar los factores de contingencia que favorecen el modelo mecanicista o el modelo orgánico de diseño organizacional.
- Aplicar los diferentes tipos de departamentalización.



#### Complemento teórico

Para una mayor comprensión de la materia del capítulo, el alumno deberá saber qué es un organigrama y las reglas básicas para su elaboración. De ahí que se defina **organigrama** como la representación gráfica de una empresa y refleja, en forma

esquemática, la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

En un organigrama, se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras. De hecho, los organigramas representan las diferentes unidades que constituyen la organización con sus respectivos niveles jerárquicos. Además, constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información e indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad. En otras palabras, facilitan al personal el conocimiento de su ubicación jerárquica en la empresa y las relaciones dentro de la organización.

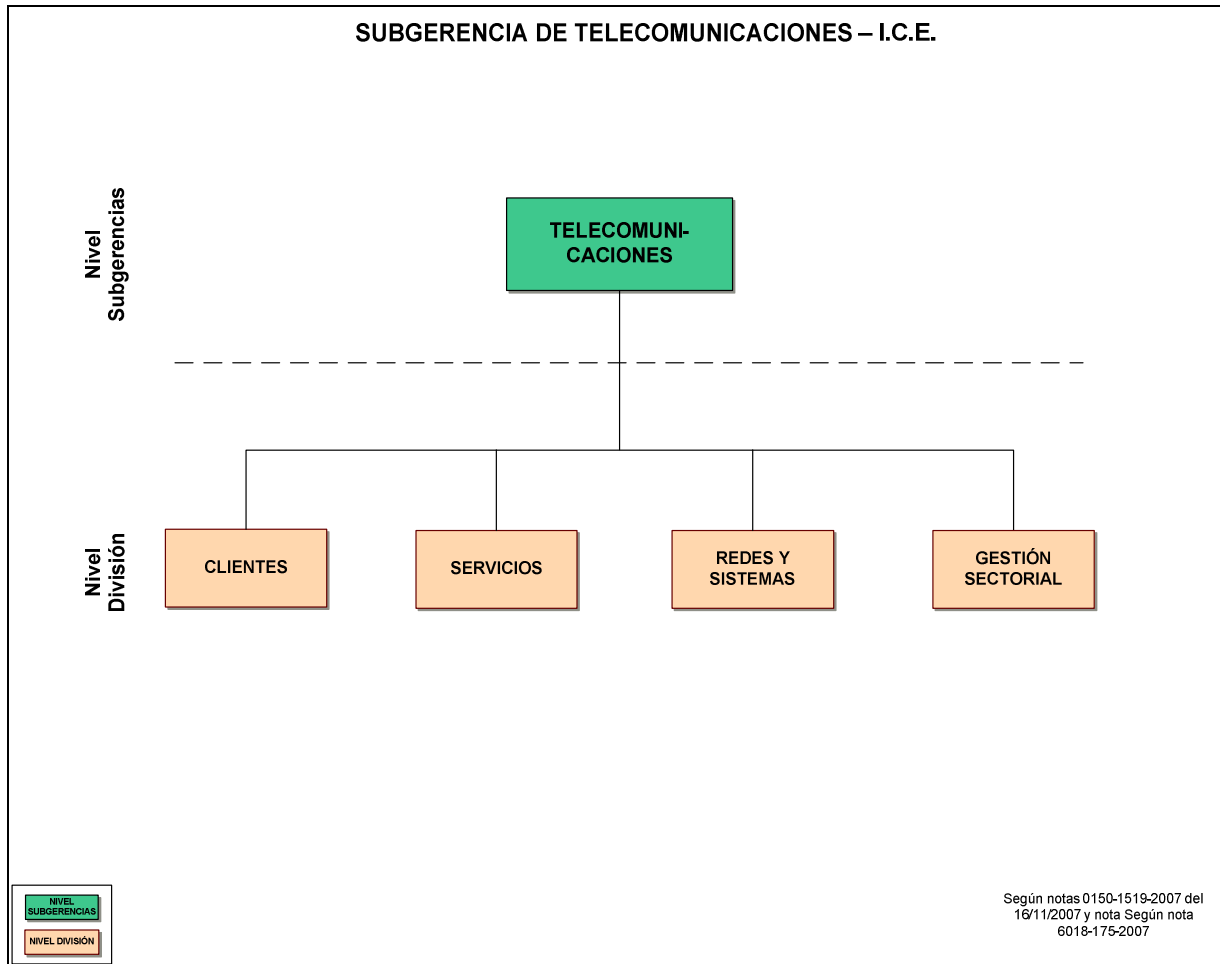
En cuanto a las normas de diseño del **organigrama**, está constituido por rectángulos que representan las unidades administrativas y líneas que representan los niveles de autoridad (los tipos de autoridad más comunes son de línea, de asesoría y de autoridad funcional).

Cuando las líneas son verticales, indican que existe una autoridad formal de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores. Cuando las líneas se desplazan en sentido horizontal, señalan que existe especialización y correlación. Cuando las líneas verticales caen directamente sobre la parte media del recuadro, indican "mando sobre", autoridad de línea.

Por un lado, las líneas no continuas formadas por puntos o segmentos se utilizan para expresar relaciones de coordinación entre las diversas unidades administrativas de la organización. Por otro lado, las líneas verticales y horizontales que terminan en una punta de flecha indican continuidad de la organización; esto quiere decir que existen más unidades semejantes que no están expresadas dentro de la

estructura. Finalmente, para representar una unidad desconcentrada, se utiliza la línea quebrada o con zigzagueos.

**Figura 9. Organigrama de la subgerencia de telecomunicaciones del Instituto Costarricense de Electricidad**



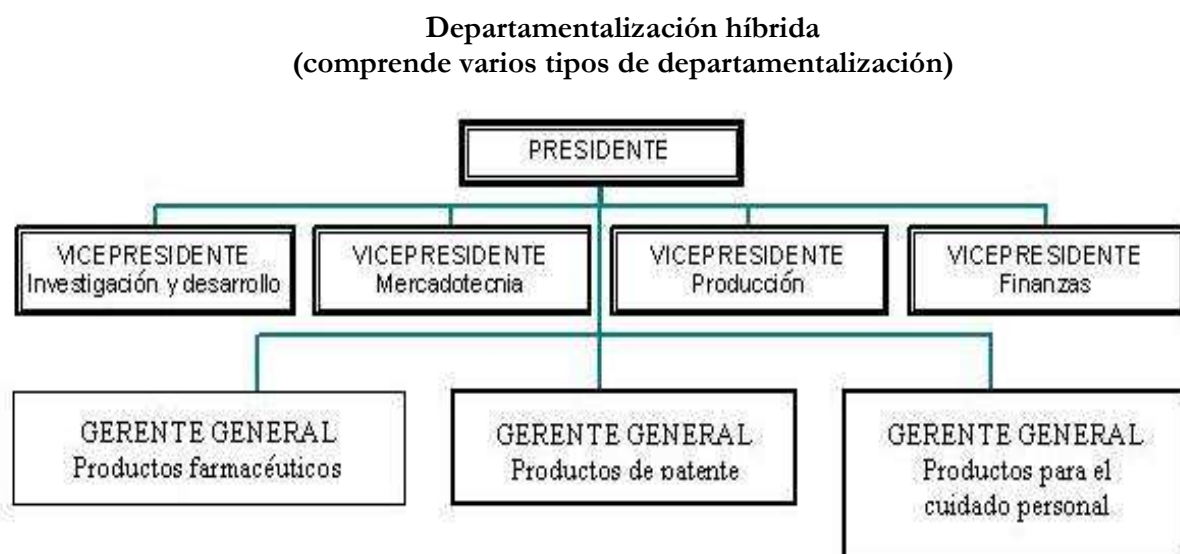
Fuente: Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)

Como complemento a la definición de departamentalización del libro *Administración* de Robbins (2010), en seguida, se explica dicho concepto, así como los pasos para lograr que se departamentalicen las unidades de una empresa.

La **departamentalización** es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Al departamentalizar, se realiza la siguiente secuencia de acciones:

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento. deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

**Figura 10. Ejemplo de un organigrama por funciones y por producto/mercado de una empresa manufacturera**





Como observa, en el primer nivel de la figura 10, se tiene la departamentalización funcional y, en el segundo nivel, la departamentalización por productos. La mayoría de las empresas tienen estructurada su empresa con varios tipos de departamentalización.



### **Actividades complementarias**

- 1) Consiga el organigrama de una empresa e indique los diferentes tipos de departamentalización que tiene dicha empresa.
- 2) Elabore una organigrama de cómo usted se imagina que está departamentalizado un supermercado.



### **Ejercicios de autoevaluación**

- 1) Elabore el organigrama de una tienda que tenga una departamentalización híbrida y explíquelo.
- 2) A partir de la estructura y diseño organizacional, ¿cuándo cree usted debe ser modificada la estructura de una empresa?
- 3) De acuerdo con las bases teóricas de este capítulo en cuanto a la estructura de una empresa, ¿cuáles son los elementos que deben conformar el diseño de una organización que aprende?

## Capítulo 11

### LOS GERENTES Y LA COMUNICACIÓN



#### **Objetivos de aprendizaje**

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Definir los conceptos básicos de comunicación y sus procesos.
- Identificar el flujo, las redes de comunicación y los conceptos de tecnología de información que contribuyen a la comunicación.



#### **Recomendaciones para leer este capítulo**

El capítulo 11 del libro posee explicaciones claras y sencillas de los diferentes temas. No dé por sobreentendido ningún término que le produzca dudas. En estos casos, consulte el diccionario. Recuerde que en las tutorías puede aclarar sus dudas.



#### **Actividades complementarias**

- 1) De acuerdo con su experiencia en una situación de trabajo y con la temática del capítulo, enumere los problemas de comunicación que observó o vivió y cómo pudieron evitarse.
- 2) Para ampliar sus conocimientos sobre este tema, acceda a los siguientes enlaces:

#### **El proceso de comunicación**

Disponible en

<<http://il.youtube.com/watch?v=1UkmynN1STs&feature=related>>.

Disponible en

<<http://il.youtube.com/watch?v=fqHCf4xGefQ&feature=related>>.

Fecha: octubre 2010



### Ejercicios de autoevaluación

- 1) ¿Que es sobrecarga de información?
- 2) ¿La tecnología de información está ayudando a los gerentes a ser más efectivos?
- 3) ¿La comunicación ineficaz es culpa del emisor?

## Capítulo 12

### MANEJO DEL CAMBIO Y LA ORGANIZACIÓN



#### Objetivo de aprendizaje

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Explicar los conceptos básicos para gestar el cambio organizacional.



#### Complemento teórico

Otras definiciones de desarrollo organizacional (DO) convenientes de conocer son las siguientes: a) DO es todo cambio planeado y b) DO es un proceso planeado de modificaciones estructurales y culturales que habilita a la empresa o institución, para efectuar cambios de forma permanente conforme surjan las necesidades con asistencia externa o sin asistencia externa.



### **Actividades complementarias:**

Para ampliar sus conocimientos sobre este capítulo, acceda a los siguientes enlaces:

#### **Manejo del cambio**

Disponble en: <<http://www.youtube.com/watch?v=wWJC8lRKNg4>>.

Disponble en: <<http://www.youtube.com/watch?v=qGzUg09k4IE>>.

Fecha: octubre 2010



### **Ejercicios de autoevaluación**

- 1) ¿Qué importancia tiene la capacitación administrativa en el proceso de desarrollo organizacional?
- 2) ¿Cuál es la diferencia entre el desarrollo de los administradores y el desarrollo organizacional?
- 3) ¿Cuándo se hace necesario el cambio organizacional? y ¿cuáles son los tipos de cambio que pueden realizar los gerentes?



### **Respuestas a los ejercicios de autoevaluación**

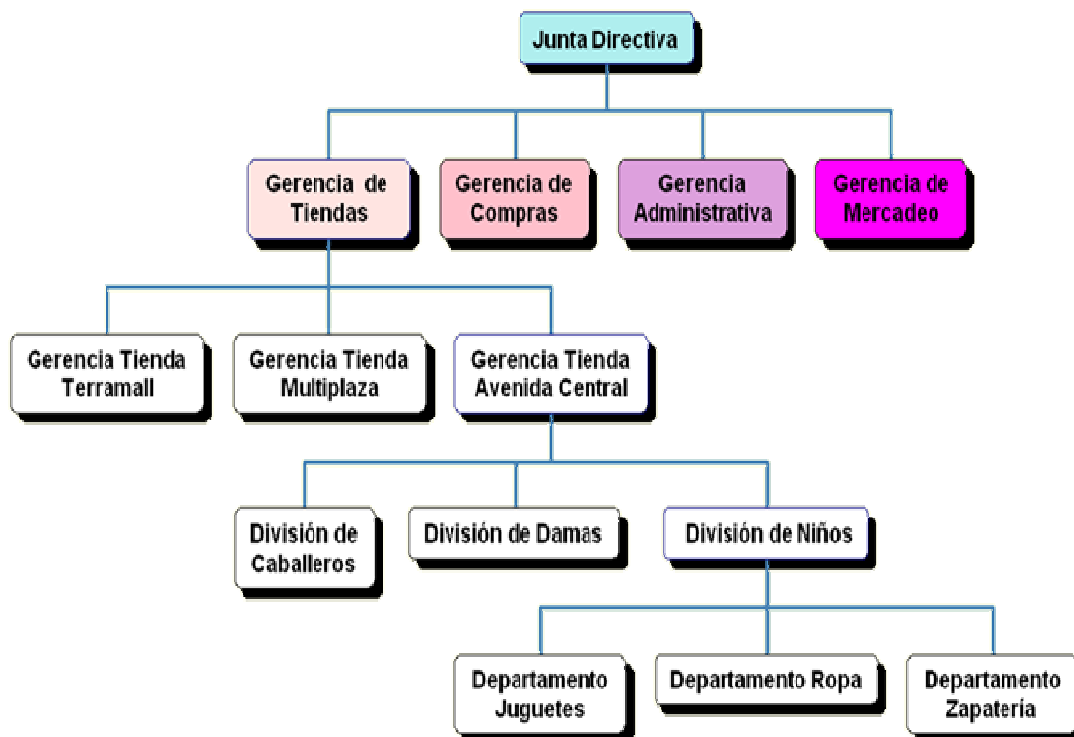
#### **Capítulo 9**

- 1) Un proyecto se realiza para resolver un problema, tiene fecha de inicio y de término; por lo tanto, su enfoque es hacia los resultados y la calendarización (su equipo es rotativo y cambiante para cada proyecto).  
Una unidad administrativa con trabajo rutinario asignado manejará principios administrativos orientados al personal y al resultado.

- 2) Los pronósticos son importantes y mantienen su vigencia porque imponen el análisis del futuro y las medidas que se deben tomar; con ello, determinan áreas que necesitan control y continúan siendo vigentes para el proceso de planeación organizacional.
- 3) Muchos gerentes consideran que presupuestar es ineficiente e ineficaz cuando los presupuestos por unidades administrativas no son respetados o cuando el proceso de planeación no es correcto; por ejemplo, se presupuesta y luego se planea; los objetivos son los que deben dirigir los presupuestos y, por lo tanto, debe ser coordinado en toda la organización.

## Capítulo 10

- 1) **Figura 11. Organigrama de una tienda con una departamentalización híbrida**



Como se observa en la figura 11, el primer nivel y el segundo nivel tienen una departamentalización por funciones; el tercer nivel presenta una departamentalización geográfica; el cuarto nivel presenta una departamentalización por clientes y el quinto nivel una departamentalización por productos.

- 2) Una estructura organizacional debe ser modificada cuando cambia su estrategia, el tamaño, la tecnología y la cultura organizacional.
- 3) La organización que aprende es aquella que se adapta al entorno cambiante y se instruye. Para el diseño de una empresa que aprende, se requiere una estructura horizontal, la información compartida y el empoderamiento de su personal.

## **Capítulo 11**

- 1) La sobrecarga de información sucede cuando esta última excede la capacidad de procesamiento de una persona. Esa sobrecarga se produce cuando el sistema de información gerencial y administrativo no ha sido correctamente diseñado. Un sistema de información bien planeado establece los datos que cada persona debe saber para su correcto desempeño laboral.
- 4) La tecnología permite acceder y tener la información en el momento preciso; por lo tanto, es importante el proceso que se les brinde a los datos para convertirlos en información.
- 5) La comunicación no es asunto de una sola persona; es muy importante el receptor. Si este último no tiene empatía con el emisor o no desea recibir su mensaje, la comunicación no se realizará en su totalidad, ni en el contexto adecuado.

## Capítulo 12

- 1) La capacitación administrativa es aquella que se le facilita al personal para que desempeñe mejor su trabajo.
- 2) El desarrollo de los administradores se concentra en los individuos, mientras que el Desarrollo Organizacional (DO) se concentra en la totalidad de la organización y en el uso de técnicas para la identificación y solución de problemas.
- 3) El cambio organizacional es necesario cuando por variaciones en el interior o exterior de la organización, se ve afectada la efectividad de la empresa. Los tipos de cambio que puede realizar un gerente son de estructura, tecnología, cambios en las actitudes, expectativas, percepciones, comportamiento del personal y cambios en el ambiente físico (modificación del espacio y distribución).







## CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN

---

### Tema 4

#### Sumario

Capítulo 13. Manejo de equipos

Capítulo 14. Introducción al control

Capítulo 15. Administración de operaciones

## **Consideraciones**

Una vez que el alumno estudie cada capítulo del tema 4, obligatoriamente, leerá con detenimiento y responderá las preguntas de los módulos interactivos del libro (*Conozca al gerente; Repaso rápido del capítulo; Cara a Cara y Su turno de ser gerente*); así mismo, resolverá los casos prácticos, con el fin de autoevaluar sus conocimientos.

En el resumen ubicado al final de cada capítulo del libro de texto, encontrará las respuestas de la sección *Repaso rápido*; esas preguntas y respuestas se vinculan con los objetivos de aprendizaje planteados en el libro.

## **Capítulo 13**

### MANEJO DE EQUIPOS



#### **Objetivos de aprendizaje**

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Definir el comportamiento de los grupos de trabajo.
- Explicar cómo convertir grupos en equipos eficaces.



## Recomendaciones para leer este capítulo

El capítulo 13 del libro posee explicaciones claras y sencillas de los diferentes temas. No dé por sobreentendido ningún término que le produzca dudas. En estos casos, consulte el diccionario. Recuerde que, en las tutorías, puede aclarar sus dudas.



## Actividades complementarias:

Para ampliar sus conocimientos sobre este capítulo, acceda a los siguientes enlaces:

### Manejo de equipos.

Disponible en <<http://www.youtube.com/watch?v=sIzwUXolfxw>>.

Fecha: octubre 2010

### Trabajo en equipo.

Disponible en

<<http://www.youtube.com/watch?v=ILmOUoj5j4Q&feature=related>>.

Fecha: octubre 2010



## Ejercicios de autoevaluación

- 1) Explique el concepto de equipo virtual.
- 2) ¿Cuáles son los principales conflictos que pueden darse en un equipo virtual?
- 3) ¿Cuáles son las técnicas de manejo de conflictos en un grupo que pueden elegir los gerentes y de qué depende el enfoque por utilizar?

## Capítulo 14

### INTRODUCCIÓN AL CONTROL

#### **Objetivos de aprendizaje**

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Explicar la naturaleza e importancia del control.
- Definir tipos de controles.
- Identificar las bases de un sistema de control.
- Analizar temas contemporáneos sobre el control.



#### **Complemento teórico**

El proceso básico de control implica los siguientes tres pasos. El primero es el establecimiento de normas, estándares e indicadores de desempeño. Para controlar, hay que planear; por lo tanto, se controla sobre el avance de las metas, con base en los indicadores y los estándares (ejemplo: 12 minutos tiempo estándar para producir una camisa). El segundo paso es la medición del desempeño y se compara el producto contra lo programado, según los estándares, normas e indicadores. El tercer paso es la corrección de las desviaciones; es decir, revisar las causas por las cuales las normas, los estándares y los indicadores no se cumplieron y qué medidas se van a tomar.



### Actividad complementaria

- Enumere y explique cuatro tipos de controles que se llevan en la empresa en que usted trabaja o en alguna que escoja para investigar.



### Ejercicios de autoevaluación

- 1) A partir del concepto de control como paso indispensable de la administración, ¿los controles se deben adaptar a cada país?
- 2) ¿Cómo se mide el control de contacto con los clientes?
- 3) ¿La mayoría de los controles que establecen las empresas tienden a ser solo de tipo financiero? ¿Qué soluciones propondría usted?
- 4) ¿Se debe ejercer controles sobre todas las actividades de la empresa en forma rigurosa?

## Capítulo 15

### ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES



#### Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el estudio de este capítulo, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Explicar qué es la administración de operaciones.
- Definir las organizaciones de manufactura y servicios .
- Describir la cadena de valores y su administración.
- Explicar la función de la tecnología en la manufactura.
- Ilustrar la adaptación en masa y cómo la administración influye en ella.



## Recomendaciones para leer este capítulo

El capítulo 15 posee explicaciones claras y sencillas de los diferentes temas. No sobreentienda ningún término que le produzca dudas. En estos casos, consulte el diccionario. Recuerde que, en las tutorías, puede aclarar sus dudas.



## Complemento teórico

Cuando se estudia el tema de administración de operaciones, resulta imprescindible el conocimiento de distintos conceptos, los cuales se definen a continuación:

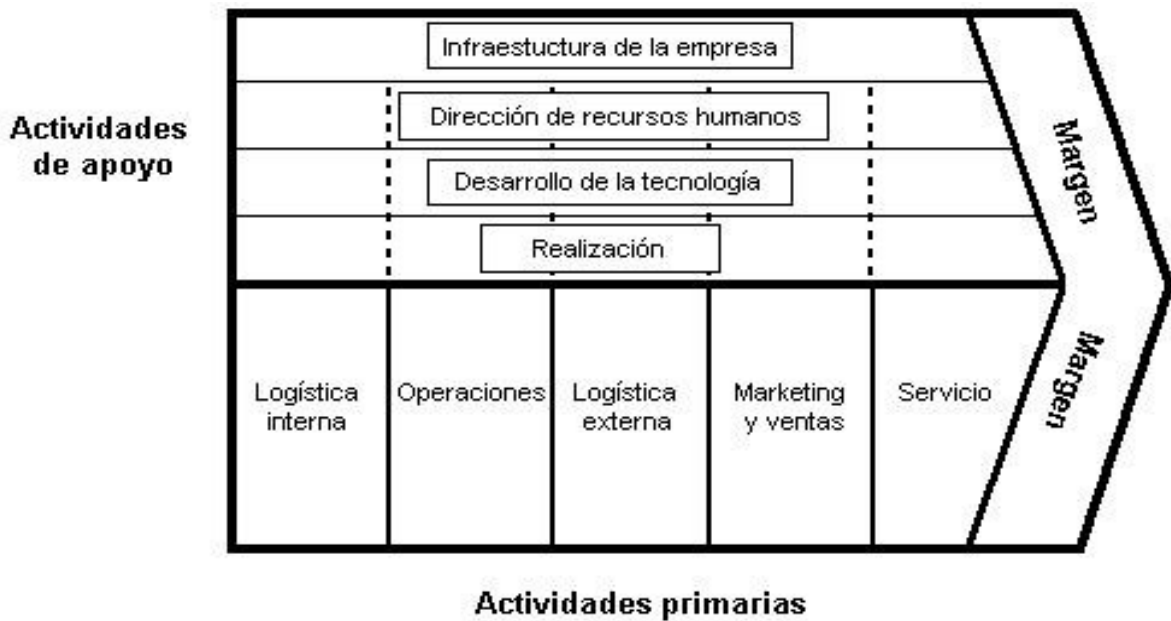
**Producción:** se crean bienes y servicios.

**Administración de operaciones:** actividades que se relacionan con la producción de bienes y servicios, mediante la transformación de insumos en bienes.

**Ventaja competitiva:** es aquella característica que distingue a una empresa de los demás competidores; la ventaja puede ser en costo o en diferenciación.

**Cadena de valor:** es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa; la cadena está compuesta por distintos eslabones que forman un proceso económico; comienza con la materia prima y termina con la distribución del producto terminado. En cada eslabón (paso del producto o servicio), se agrega valor que, en términos competitivos, es el valor por el producto o servicio que el cliente está dispuesto a pagar.

Figura 12. La cadena de valor de una empresa, según Porter (2008)



Fuente: Michael Porter (2008). *Competitive Advantage*

De acuerdo con la figura 12, Michael Porter (2008) identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de toda empresa. Las cinco actividades primarias son:

- 1) Logística interna. Actividades relacionadas con la recepción, el almacenaje y el control de los insumos necesarios para fabricar el producto. Algunas de esas actividades son el manejo de materiales, el almacenamiento, el control de inventario, el programa de los vehículos y las devoluciones a los proveedores
- 2) Operaciones. Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final; por ejemplo: mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.
- 3) Logística externa. Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores; a saber: almacenaje de los

productos terminados, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.

- 4) Mercadeo y ventas. Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren; por ejemplo, publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución relaciones con el canal de distribución y precios.
- 5) Servicio. Actividades relacionadas con el abastecimiento de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto; por ejemplo, instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son las siguientes:

- 1) Compras. Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria (equipo de laboratorio, de oficinas y de edificios).
- 2) Desarrollo de tecnología. Actividades relacionadas con la mejora del producto y de los procesos; se incluye la investigación y desarrollo, el diseño de producto, el análisis de medios, el diseño o procesos, el diseño de procedimientos de servicios, etcétera.
- 3) Gestión de recursos humanos. Actividades relacionadas con la búsqueda, la contratación, la formación, el desarrollo y la compensación del personal.
- 4) Infraestructura de la empresa. Actividades como dirección de la empresa, la planificación, las finanzas, la contabilidad, las cuestiones legales, la gestión de calidad, entre otras. (Porter, 2008).

Cada una de las categorías puede ser vital para conseguir una ventaja competitiva determinada y dependerá del tipo de industria.



## Ejemplos

Para un distribuidor, la logística de entrada y de salida es lo más importante de todo. Para un banco que se dedique a la financiación de empresas, el mercadeo y las ventas son la clave para conseguir la ventaja competitiva, a través de la eficacia de los agentes comerciales y del diseño y precio de los préstamos. Para un fabricante de fotocopiadoras, el servicio representa un factor clave a la hora de conseguir una ventaja competitiva. Para los fabricantes de chocolates y las compañías eléctricas, el factor más importante, en la determinación de su nivel de costos (y por lo tanto de su estrategia), es la compra de cacao y de combustible. En el caso del acero, la tecnología (desarrollo) de una empresa es el factor más importante para conseguir una ventaja competitiva. En conclusión, las fuentes de ventaja competitiva para cualquier compañía están todas dentro de su cadena de valor. (Porter, 2008).



### Actividad complementaria

- Explique la cadena de valor que lleve alguno de los procesos de su unidad administrativa. Si no tiene acceso a esa información, investigue uno de los procesos de alguna unidad de una empresa.



### Ejercicios de autoevaluación

- 1) ¿Cómo puede una empresa crear una ventaja de costos?
- 2) ¿Qué es más crítico para el éxito de las organizaciones, la mejora continua o el control de calidad?
- 3) Entre las organizaciones de manufactura y las de servicios, ¿cuáles considera usted que tienen mayores necesidades de administrar sus operaciones?



## Respuestas a los ejercicios de autoevaluación

### Capítulo 13

- 1) Las organizaciones, con mayor frecuencia, utilizan equipos virtuales (se llaman así porque sus integrantes tienen objetivos comunes, pero deben trabajar en localidades separadas). En algunos casos, se trata de equipos que operan dentro de la misma ciudad; en otros, la ubicación está dispersa en diferentes regiones y; en algunos, los miembros de los grupos de trabajo tienen sus sedes en países distintos, incluso con diferencias de horario.
- 2) Los conflictos que se pueden generar en un equipo virtual son a) problemas de comunicación e información por falta de contacto visual y corporal, b) mala interpretación de la información recibida, c) la sensación de no tener un líder local y d) la falta de compartir un café o un lugar de trabajo.
- 3) Las opciones de manejo de conflicto de un grupo que pueden manejar los gerentes son evasión, adaptación, imposición, compromiso y colaboración. El enfoque por utilizar dependerá de las circunstancias.

### Capítulo 14

- 1) Los controles se deben adoptar a la situación y a las condiciones de cada país; de hecho, los controles dependerán de los conocimientos del personal y del uso intensivo de mano obra o de tecnología.
- 2) El control de contacto con los clientes se mide por el grado de satisfacción del cliente y su lealtad. Esto se logra en cuanto la empresa capacite a sus empleados, los recompense, les brinde reconocimiento y el personal, sobre todo, tenga potestad y conocimiento para tomar decisiones no programadas.
- 3) Es importante recordar que primero se planea y luego se controla. El plan estratégico o anual de una empresa implica el establecimiento de objetivos,

estrategias, metas, e indicadores para todas y cada una de las unidades administrativas de la empresa. Por consiguiente, es un error común establecer solo indicadores financieros; sobre todo, por desconocimiento de cómo aplicar indicadores o normas de desempeño. Una herramienta que ha ayudado a establecer controles más allá de la perspectiva financiera es el tablero de control balanceado.

- 4) El control se debe realizar en los puntos críticos de la empresa; en especial, sobre aquellos aspectos cuyas desviaciones de los planes significan mayor costo, riesgo y afectan su supervivencia. El control por control sale casi tan caro como no ejecutarlo.

## Capítulo 15

- 1) Una empresa puede crear una ventaja de costos si reduce el costo de las actividades individuales de la cadena de valor y de la cadena de actividades, si configura nuevamente la cadena de valor o si utiliza de manera eficiente la tecnología de información.

- 2) Control de calidad es el proceso para verificar el cumplimiento de los estándares.

La mejora continua es trabajar sin cesar en la cadena proveedores-organización-clientes; es decir, se trabaja en la cadena de valor. Por lo tanto, el control de calidad es una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad.

- 3) Los administradores de operaciones trabajan, tanto en empresas productoras de bienes como empresas prestadoras de servicios. La única diferencia se genera en una empresa que produce bienes y en otra que suministra servicios; por lo tanto, ambas necesitan, por igual, administrar sus operaciones.

## Apéndice A

---

### Método de casos



#### Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el estudio de este apartado, entre otras habilidades, el estudiante será capaz de:

- Seguir, con estricto apego, el esquema para la resolución de casos.
- Resolver los casos, a partir de los conocimientos adquiridos, la experiencia de trabajo y la vivencia.



#### Recomendaciones

En la orientación para el curso Administración General I (cód. 451), se indica la fecha en la cual se impartirá, en todas las sedes de la UNED, una videoconferencia sobre la metodología de resolución de casos. Además, en la primera tutoría el profesor explicará, ampliamente, dicho método.

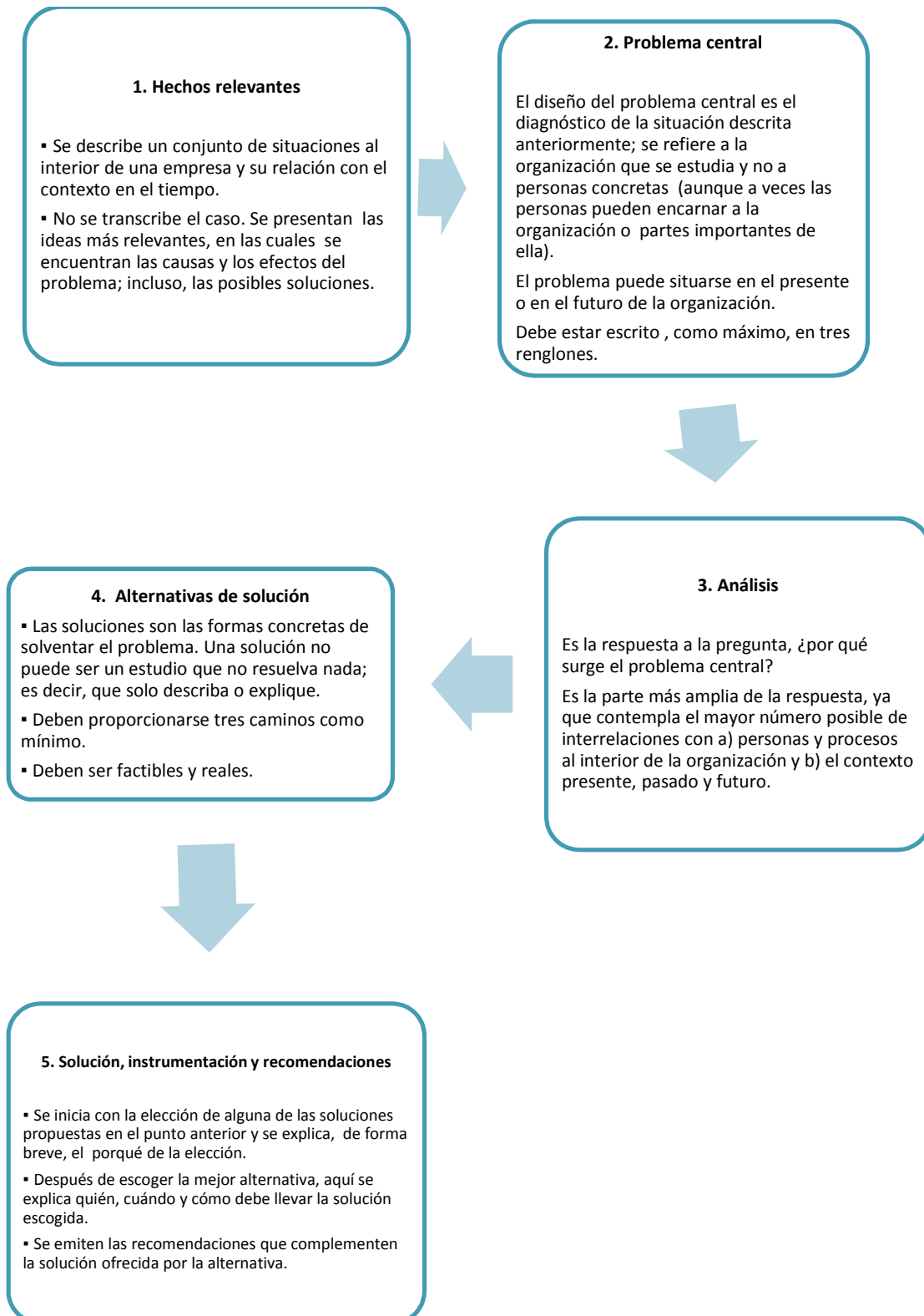


## Complemento teórico

### Introducción al método de casos

Definición	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un estudio de caso es un método de aprendizaje acerca de una situación compleja; se basa en el entendimiento comprensivo de la situación</li></ul>
¿Qué es un caso?	<ul style="list-style-type: none"><li>• El método de caso es un medio de enseñanza, no un fin en sí mismo. Sirve como material generador para el análisis, la discusión y la integración de experiencias y perspectivas</li><li>• El caso no tiene solución única</li></ul>
Para que el caso sea realmente eficaz, se deben plantear las siguientes cinco preguntas:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descriptiva. ¿Qué hizo el actor?</li><li>• Hipotética. ¿Qué debió hacer?</li><li>• Conjetura. ¿Qué hará?</li><li>• Personal. ¿Qué debería haberse hecho?</li><li>• Procesiva. ¿Qué hacer en la situación actual?</li></ul>

## Esquema para la resolución de un caso





## Ejercicio de autoevaluación

### Caso práctico. Zapatos Doca.

La fabricación de calzado en la empresa Zapatos Doca de Costa Rica se asemejaba a la historia de muchos de los productos realizados en masa; es decir, la manufactura estaba siendo reubicada en países de Asia donde los costos laborales eran significativamente menores. Durante los últimos 10 años, las importaciones crecieron de 9% a más de 80%. Al principio, la gran competencia extranjera llegó de las compañías norteamericanas, cuya ventaja no era tanto los bajos costos laborales sino el estilo. Luego, fue la producción de los competidores emergentes de China y del sureste de Asia, quienes estaban ganando en calidad, mientras mantenían una insuperable ventaja laboral.

Como otros fabricantes del calzado de Costa Rica, Zapatos Doca respondió a la amenaza con la eliminación del desperdicio en sus operaciones tanto como era posible. Esto significó una mecanización cada vez mayor, una disminución de su nómina y la petición a los empleados de trabajar más duro. El número de empleados de Zapatos Doca se había reducido en un 50%. Las ganancias en productividad hicieron a Zapatos Doca altamente lucrativa.

A pesar de dicho éxito, las ganancias en productividad demandaban una cuota muy alta en sus empleados. La compañía de muchos años, tradicionalmente, gozaba de muy buenas relaciones con sus empleados, pero el esfuerzo por el adelgazamiento empresarial y por la mecanización empezaron a mostrar un aumento en los conflictos entre los empleados y la gerencia. Además, los cambios en la compañía proporcionaron solamente una solución temporal a las demandas del nuevo mercado. Al automatizarse y adelgazarse, Zapatería Doca se había posicionado como un productor de alto volumen con un número limitado de estilos de zapatos. Como resultado, las habilidades de los empleados se volvieron estrechas y especializadas. Pero, al mismo tiempo, los gustos de los consumidores estaban volviéndose cada vez más fragmentados. La producción en masa, en un negocio que, aceleradamente, evolucionaba a nichos de rápido cambio, no parecía ya una estrategia adecuada. En realidad, limitar la flexibilidad de la compañía podría ser la ruina.

Según lo que habían visualizado los tres jóvenes gerentes de la fábrica, Guillermo Solano, un gerente de programas, manifestó «llegamos al fin de nuestro camino». En consecuencia, Solano, junto con Roberto Pérez, director de manufactura, y Martín Mora, gerente de la fábrica, pensó que la respuesta estaba en reorganizar Zapatos Doca con equipos autoadministrados. Señaló Solano «agotamos las ganancias en productividad, pues obligamos a que la gente trabajara más duro y aplicamos la especialización y la mecanización. Necesitamos algo diferente para sobrevivir a largo plazo».

Los tres gerentes tenían más o menos 30 años de edad y deseaban hacer carrera en Zapatos Doca. De hecho, ellos querían cimentar su futuro con Zapatos Doca y mantenerlo como uno de los empleadores más atractivos del país en la rama del calzado. En consecuencia, pensaron que los equipos autoadministrados eran la mejor medida para ese fin.

La alta dirección estaba interesada en la necesidad de cambio; sin embargo, no existía urgencia entre los directores para plantear los temas que los tres jóvenes gerentes consideraban cruciales. Los gerentes sabían los procesos de manufactura y sus efectos en la motivación del empleado y la flexibilidad de la producción. Por lo tanto, sin un cambio, la compañía tenía que trasladar la producción a China o al sudeste de Asia, como muchas otras compañías fabricantes de zapatos.

Caso adaptado de

[www.buenastareas.com/ensayos/k-shoes-Ltd/565659.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/k-shoes-Ltd/565659.html).

Para resolver el caso práctico, utilice estrictamente el método de casos.

### **Ejemplo sencillo de solución**

#### **1) Hechos relevantes**

- a) La manufactura estaba siendo reubicada en otros países por los bajos costos laborales que implicaba.
- b) Durante los últimos 10 años, las importaciones aumentaron sustancialmente de un 9% a un 80%.



- c) Diferentes países competidores cambiaron las estrategias para que las ganancias aumentaran.
- d) El adelgazamiento empresarial y la mecanización provocaron el aumento de conflictos entre los empleados y la gerencia.
- e) Zapatos Doca presenta un número limitado de estilos de zapatos, por lo que las habilidades de los empleados se volvieron estrechas y especializadas.
- f) Los consumidores eran más exigentes y demandaron más variedad de estilos de zapatos, lo que provocó que la compañía flexibilizara estrategias adecuadas para cumplir con la demanda y, así, evolucionar en el mercado.
- g) Los tres gerentes de Zapatos Doca propusieron reorganizar la compañía alrededor de equipos autoadministrados. La principal razón para ello es sobrevivir en el mercado.
- h) Toda la compañía tenía conocimiento de la urgencia de reorganización que se necesitaba, pero la alta dirección presentó poco interés sobre la propuesta que los tres gerentes sugirieron para abordar los temas cruciales para la compañía.

## 2) Problema central

¿Cómo deben los tres jóvenes gerentes implementar los equipos autoadministrados en Zapatos Doca?

### **Comentario**

Este es uno de los planteamientos que tiene el problema central; recuerde que un caso puede tener varios problemas centrales y el problema central puede enfocarse de diferentes formas, lo importante es la coherencia a través de toda la solución del caso.

### 3) Análisis

El comercio, como todos tenemos conocimiento, es muy cambiante y depende de muchas variables. A pesar de que Zapatos Doca ha superado muchos inconvenientes para mantenerse activa en el mercado, no son suficientes las estrategias ya realizadas porque solo traen cambio de forma temporal a las demandas de los diferentes mercados.

La propuesta que sugieren tres gerentes de reorganizar la compañía alrededor de equipos autoadministrados es una innovación y una posible solución a los temas críticos de la empresa. Algunas ventajas de estos equipos son la mejora en la productividad, en la calidad-satisfacción del cliente, en los costos y en el compromiso del personal, las cuales tienen que ser explicadas con claridad a las autoridades.

Los equipos autoadministrados son un grupo de personas que trabajan juntas continuamente, planean, efectúan y controlan su trabajo para lograr un resultado definido. Esto, dado el poder para tomar decisiones que tienen los trabajadores y que estaba reservado solo para la persona supervisora. Los equipos autoadministrados son muy efectivos, pero hay que implantarlos con cuidado para que la gente se sienta a gusto y se cumpla con el objetivo propuesto. El problema es cómo lograr el éxito en su implementación.

#### **Comentario**

El análisis justifica el problema central; es decir, explica el porqué cree usted que ese es el problema central. Aquí, el análisis nos ratifica que el problema es cómo lograr el éxito en la implementación de los equipos autoadministrados.

#### 4) Alternativas de solución

- a) Establecer un grupo pequeño de prueba de equipos autoadministrados para que la alta dirección evalúe el funcionamiento de esta estrategia e implemente los equipos autoadministrados, por etapas, en las diferentes unidades administrativas de la empresa.

**Ventaja:** se cambiaría el estilo de dirección en un grupo, el cual sería el participativo.

**Desventaja:** falta el compromiso del nivel superior, de la alta gerencia en el proceso.

- b) Propuesta de implementación en toda la empresa.

**Ventaja:** al proponerlo en toda la empresa, se lograría una estrategia organizacional de delegación y empoderamiento.

**Desventaja:** los problemas que conlleva cambiar el estilo de liderazgo.

- c) Rediseñar la estructura de la empresa y luego proponer los equipos autoadministrados.

**Ventaja:** el cambio por una estructura de procesos facilita la implementación de los equipos autoadministrados.

**Desventaja:** los cambios en la estructura pueden incomodar al personal y no lograr la aceptación de los equipos autoadministrados dentro de un proceso.

#### Comentario

Las alternativas de solución deben ser redactadas de manera clara y concisa. Se deben exponer con su ventaja y su desventaja; concomitantemente, deben resolver el problema central.

## 5) Solución, instrumentación y recomendación:

### a) Solución

Se escoge la alternativa 1 (establecer un grupo pequeño de prueba de equipo autoadministrado, para que la alta dirección evalúe el funcionamiento de esta estrategia y la aplique en toda la compañía). De este modo, se involucra en un compromiso a la alta administración para emprender el enfoque y aceptar algunos riesgos desconocidos.

### b) Instrumentación

Que un grupo de trabajadores de la compañía en conjunto con los gerentes seleccione una línea de producto para desarrollarla conforme las tendencias del mercado y los gustos de los consumidores, aplicándola a corto plazo. Por ejemplo, que el equipo se oriente a la producción de zapatos de hombre y considere los diferentes nichos de mercado, de acuerdo con criterios tales como el nivel de ingreso, la localización, etcétera.

### 1. Recomendaciones:

- Definir la estrategia de implementación, con el mayor detalle y empleo de conocimientos en sistemas de gestión de calidad, reingeniería de procesos y otras técnicas.
- Tener claridad de que a los equipos autoadministrados se les debe brindar conocimiento, empoderamiento y delegación de poder con rendición de cuentas.
- Definir, con claridad, los roles de los miembros de los equipos, los valores que se van a reforzar y cómo se asignarán las labores y las remuneraciones.
- Seleccionar la formación de equipos y adiestrarlos de forma individual para desarrollar la confianza entre la administración y los trabajadores.

- Crear, en conjunto, las metas de productividad para los equipos y la retroalimentación de los datos de la entidad.
- Dotar al plan piloto de los recursos necesarios para ampliar el proceso de producción y comercialización de los productos nuevos. En ese plan, la alta administración, los mandos medios, los especialistas y los trabajadores deben de participar y proporcionar una orientación profunda, con el objetivo de analizar el flujo de trabajo y definir los segmentos lógicos del plan piloto.

### **Comentario**

Es relevante escoger una alternativa y señalarla puntualmente. En la instrumentación, de considerarlo necesario, puede elaborar un cronograma de acciones por seguir.

Este es un ejemplo corto y sencillo. Recuerde siempre mantener la coherencia a través de todo el caso, orientada a resolver el problema central.

## Lista de referencias

- Echarri, Luis. (1998). “Desarrollo sostenible”. *Ciencias de la Tierra y del medio ambiente*. [versión HTML]. Recuperado de <<http://www.tecnun.es/asignaturas/Ecologia/Hipertexto/14PolEcSoc/140DesSost.htm>>.
- Idalberto Chiavenato. (1998). *Introducción a la teoría general de la administración*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill.
- M., Ana Cristina. (s.f). “Caso K Shoes Ltd”. [versión HTML]. Recuperado de <[www.buenastareas.com/ensayos/k-shoes-Ltd/565659.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/k-shoes-Ltd/565659.html)>
- Koontz, H. y Weirich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. Doceava edición. México: Mc Graw Hill.
- Porter, Michael. (2008). “La cadena de valor” .*Ventaja competitiva*. [versión HTML]. Recuperado de <[http://www.deinsa.com/cmi/porter\\_c03.htm](http://www.deinsa.com/cmi/porter_c03.htm)>.
- Revista Centro Internacional de Investigación Informativa sobre la economía pública, social y cooperativa CIRIE. (2005). Valencia, España.
- Robbins S. y Coulter M. (2010). *Administración*. Tercera edición. México: Pearson-UNED.