

- GUÍA DIDÁCTICA DE LA ASIGNATURA

ADMINISTRACIÓN GENERAL

Modalidad online - 1er. Ciclo

AUTOR

Ing. Marcia Genoveva López Sánchez

DOCENTE ISTS

PERÍODO ACADÉMICO

Octubre 2023 - Febrero 2024



978-9942-8978-3-1

Guía Didáctica Administración General

Marcia Genoveva López Sánchez.

Instituto Tecnológico Superior Sudamericano y Compañía (978-9942-8978)



4.0, CC BY-NY-SA

Diagramación y diseño digital

Diseño Gráfico Instituto Tecnológico Superior Sudamericano

Teléfono: 07 - 2587210

Web: <http://tecnologicosudamericano.edu.ec>

Correo: investigacion@tecnologicosudamericano.edu.ec

ISBN: 978-9942-8978-3-1



La versión digital ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Enero, 2022

CONTENIDO

1. DATOS DE INFORMACIÓN

1.1	Presentación- Orientaciones de la asignatura	6
1.2	Competencias genéricas del ISTS	6
1.3	Competencias específicas de la carrera	6
1.4	Problemática que aborda la asignatura.	6

2. MATERIAL PARA EL ESTUDIO

2.1	Materiales	7
2.2	Estructura del campus virtual	7
2.3	Metodologías de aprendizaje	7
2.4	Insumos de aprendizaje	9
2.5	Sistema de evaluación.	10

PRIMER BIMESTRE

3. UNIDAD I: INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

3.1	Historia y evolución de la administración	11
3.2	Padre de la administración científica	11
3.3	Definición e importancia de administración	11
3.4	Administración: ¿ciencia, técnica y arte?	12
3.5	Actividades de aprendizaje recomendadas	13
3.6	Autoevaluación	14

4. UNIDAD II: NIVELES Y ROLES GERENCIALES

4.1	Funciones gerenciales	16
4.2	Roles gerenciales	16
4.3	Tipos de roles gerenciales	16
4.4	Niveles gerenciales	17
4.5	Habilidades administrativas	18
4.6	Rol del administrador	18
4.7	Actividades de aprendizaje recomendadas	19
4.8	Autoevaluación	20

SEGUNDO BIMESTRE

5. UNIDAD III: ORGANIGRAMAS Y MANUALES ADMINISTRATIVOS

5.1	Definición	22
5.2	Organigramas administrativos	22
5.3	Estructura los organigramas	22
5.4	Tipos de organigramas	22
5.5	Criterios a considerar en su preparación	23
5.6	Clasificación de organigramas	24
5.7	Tipos de Manuales	25
5.8	Modelos de organigramas	27
5.9	Funciones de los organigramas y manuales	31
5.10	Elementos para su elaboración	32
5.11	Actividades de aprendizaje recomendadas.	33
5.12	Autoevaluación	34

6. UNIDAD IV: EL PROCESO ADMINISTRATIVO

6.1	Planificación	36
6.2	Importancia de la Planificación	36
6.3	Principios que rige la planeación	36
6.4	El proceso de la Planificación	37
6.5	Elementos de planificación	38
6.6	Tipos de Planificación	38
6.7	La Planificación y La Producción	39
6.8	Planeación táctica y operacional	39
6.9	La Organización	39
6.10	Principios de la organización	40
6.11	Etapas de la organización	40
6.12	Jerarquización	41
6.13	Departamentalización	41
6.14	Diseño organizacional	41
6.15	La Dirección	42
6.16	Principios de la dirección	42
6.17	Toma de decisiones	42
6.18	La Motivación	42
6.19	La personalidad	43

6.20	Los motivadores	43
6.21	El Liderazgo	43
6.22	Comunicación	43
6.23	El Control	43
6.24	Principios del control	44
6.25	Proceso del control	44
6.26	Tipos de Control	44
6.4	Actividades de aprendizaje recomendadas.	45
6.3	Autoevaluación	46

7. SOLUCIONARIO AUTOEVALUACIONES

AUTOEVALUACIÓN UNIDAD NRO. 1	48
AUTOEVALUACIÓN UNIDAD NRO. 2	48
AUTOEVALUACIÓN UNIDAD NRO. 3	48
AUTOEVALUACIÓN UNIDAD NRO. 4	49

8. BIBLIOGRAFÍA

9. RECURSOS



1. DATOS DE INFORMACIÓN

1.1 Presentación- Orientaciones de la asignatura



Figura 1: Presentación de la materia

1.2 Competencias genéricas del ISTS

- Propicia buenas relaciones humanas
- Trabaja en equipo
- Emprendedor con su trabajo
- Programa el tiempo para cumplir su trabajo
- Coopera para el cumplimiento de los objetivos de la asignatura
- Cumple eficientemente con sus tareas

1.3 Competencias específicas de la carrera

- Identificar y aplicar la administración básica en empresas públicas y privadas relacionadas con su área profesional
- Formar estudiantes objetivos y críticos
- Estimular la creatividad y el pensamiento de los estudiantes a través de la solución de problemas.

1.4 Problemática que aborda la asignatura.

- La administración general contribuye a que el futuro profesional este dotado de competencias teóricas, metodológicas, técnicas y actitudinales, sea capaz de aplicar sus conocimientos en la administración de las empresas observando de la realidad organizacional ya sean estas públicas, privadas y mixtas.



2. MATERIAL PARA EL ESTUDIO

2.1 Materiales

- Teoría del texto básico
- Actividad recomendada
- Lectura recomendada Autoevaluación
- Recomendación personal
- Biblioteca Virtual.

2.2 Estructura del campus virtual

ACCESO AL EVA

Para ingresar al entorno virtual de aprendizaje lo pueden realizar desde cualquier navegador o dispositivo, con los siguientes pasos:

- Directamente de la dirección web: <https://eva.tecnologicosudamericano.edu.ec>
- También podrán ingresar al sitio web del instituto <https://tecnologicosudamericano.edu.ec> y enlazarse al menú de servicios estudiantiles – entorno virtual.

INGRESO AL EVA

Una vez que accedas al EVA ISTS por cualquiera de los medios señalados realizar lo siguiente:

- Ingrese su usuario y contraseña. Estas credenciales serán entregadas al inicio de clases

AULAS VIRTUALES

Dependiendo del nivel donde se encuentre en su tecnología aparecerán diferentes aulas virtuales asignadas a su usuario.

Una forma de ingresar a cada una de estas es mediante el perfil. Para ingresar a cada aula, solamente haga clic sobre cada una de ellas o puede ingresar desde el área personal.

2.3 Metodologías de aprendizaje

La organización de contenidos programados para cada asignatura será desarrollada conforme a la siguiente metodología:



Modelo Educativo Institucional

- Constructivismo social:

Sostiene que el aprendizaje es esencialmente activo; una persona que aprende algo nuevo, lo incorpora a sus experiencias previas y a sus propias estructuras mentales. Cada nueva información es asimilada y depositada en una red de conocimientos y experiencias que existen previamente en el sujeto. El aprendizaje es un proceso activo por parte del estudiante que construye conocimientos partiendo de su experiencia e integrándola con la información que recibe. Percibe el aprendizaje como actividad personal enmarcada en contextos funcionales, significativos y auténticos. El profesor cede su protagonismo al estudiante, quien asume el papel fundamental en su propio proceso de formación.

El estudiante se convierte en el responsable de su propio aprendizaje, mediante su participación y la colaboración con sus compañeros, es él quien deberá lograr relacionar lo teórico con los ámbitos prácticos, situados en contextos reales. El constructivismo es una posición compartida por diferentes tendencias de la investigación psicológica y educativa. Entre ellas se encuentran las teorías de Piaget (1952), Vygotsky (1978), Ausubel (1963), Bruner (1960), y aun cuando ninguno de ellos se denominó como constructivista sus ideas y propuestas ilustran las ideas de esta corriente.

- Diseño Curricular Institucional:

Por competencias; pretende enfocar los problemas que abordarán los profesionales como eje para su vida profesional. Se caracteriza por: utilizar recursos que simulan la vida real, ofrecer una gran variedad de recursos para que los estudiantes analicen y resuelvan problemas, enfatizan el trabajo cooperativo apoyado por un tutor y abordan de manera integral un problema cada vez. Uno de los sentidos de competencia se entiende como la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situación. Contiene cuatro aspectos, según señala Ph. Perrenoud, entre otros autores:

- Las competencias no son en sí mismas conocimientos, habilidades o actitudes, aunque movilizan e integran tales recursos. Dicha movilización solo resulta pertinente en determinadas situaciones, y cada situación es única, aunque se la pueda tratar por analogía con otras ya conocidas.
- El ejercicio de la competencia pasa por operaciones mentales complejas, sostenidas por esquemas de pensamiento, los cuales permiten determinar (más o menos de un modo consciente y rápido) y realizar (más o menos de un modo eficaz) una acción relativamente adaptada a la situación.
- Las competencias profesionales se crean, en formación, pero también a merced de la navegación cotidiana del practicante, de una situación de trabajo a otra.



- El currículo por competencias centra su atención en el desarrollo de los saberes: saber ser (valores), saber (conocimientos), saber hacer (habilidades).

Cada asignatura o materia de especialidad al final conducirá a obtener un PRODUCTO O PROYECTO INTEGRADOR que permitirá valorar a través de él los conocimientos adquiridos.

Clases Síncronas

- Una clase síncrona consiste en que el/la docente como los estudiantes se conectan a un espacio común virtual al mismo tiempo.
- Los videos de las clases grabadas estarán disponibles en la nube durante todo el período académico.
- Se dispondrá de un único enlace por asignatura para las clases síncronas, estar al pendiente de este punto ya que no se enviará invitación continua.
- La asistencia a las clases síncronas será únicamente a través de la cuenta de correo institucional.
- Para todas las clases síncronas tanto docente como estudiantes deben permanecer con las cámaras activadas.
- El docente tiene la libertad de utilizar diversas herramientas tecnológicas y criterios de validez de asistencia.

Clases Asíncronas

- En las clases asíncronas, es donde el contenido (actividades, foros, etc.) se coloca en el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) y debe ser desarrollado en el horario de clase establecida como clase asíncrona.
- Considerando que las actividades asíncronas constituyen trabajo autónomo de los estudiantes, tutoradas y monitoreadas por el docente, este dispondrá el tiempo para la realización de dichas actividades. Estas actividades serán consideradas como parte de la evaluación continua. Durante las clases asíncronas el estudiante podrá contactarse con el docente via MEET u otra herramienta de video conferencia para consultas o asesorías académicas pertinentes.
- El docente tiene la libertad de utilizar diversas herramientas tecnológicas (correo electrónico o el EVA) y criterios de validez de asistencia.

2.4 Insumos de aprendizaje

- **PEA:** Plan de estudio de la asignatura; que reúne algunos componentes académicos, didácticos y pedagógicos para abordar la asignatura to-



mando en consideración su naturaleza teórica o práctica. Además de la planificación de contenidos y cronogramas de la asignatura.

- **Plan de Clase:** Instrumento de planificación del docente; que será llevado a diario por el docente como evidencia de la consecución lógica y ordenada de su materia. Aquí se evidencia las técnicas, herramientas y recursos de enseñanza – aprendizaje que emplea el docente.
- **Registro de asistencia y de calificaciones:** Instrumento de control del docente mediante el cual; el docente debe llevar de forma ordenada y cronológica la asistencia y cumplimiento de parámetros por parte del estudiante. Dicho documento puede ser portado todos los días; dado que puede ser requerido en cualquier instante por parte de las autoridades.
- **Cronograma Institucional de Actividades:** Consideración de actividades extracurriculares; en el proceso de la materia es pertinente que docente y estudiantes tomen en consideración actividades extracurriculares: sociales, deportivas, culturales, seminarios, pasantías, giras de observación o salidas de campo, de manera de no interferir con el normal desarrollo de lo planificado.
- **Cronograma para el docente:** Obligaciones del docente; en cuanto a entrega de calificaciones, instrumentos de evaluación y otras que el Instituto requiera.

2.5 Sistema de evaluación.

Tabla 1: Método de evaluación

MÉTODO DE EVALUACIÓN ESTUDIANTIL		
DETALLE DE ACTIVIDADES	PORCENTAJE	PUNTAJE
Evaluación continua sobre 14 puntos (primer bimestre)		
Trabajo autónomo	20%	4
Trabajos colaborativos	10%	2
Trabajo práctico-experimental	10%	2
Pruebas de unidad	30%	6
Evaluación Primer Bimestre (sobre 6 puntos)		
Examen Bimestral	30%	6
TOTAL (Primer Bimestre)	100%	20
Evaluación continua sobre 14 puntos (segundo bimestre)		
Trabajo autónomo	20%	4
Trabajos colaborativos	10%	2
Trabajo práctico	10%	2
Pruebas de unidad	30%	6
Evaluación Segundo Bimestre (sobre 6 puntos)		
Evaluación Bimestral	15%	3
Proyecto de Clase	15%	3
TOTAL (Segundo Bimestre)	100%	20



Orientaciones Didácticas por Resultados de Aprendizaje

El genio se hace con un 1% de talento, y un 99% de trabajo. Albert Einstein

PRIMER BIMESTRE

Resultado de Aprendizaje 1

Identifica claramente la historia de la administración y su diferencia entre arte, técnica y ciencia.

3. UNIDAD I: INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

3.1 Historia y evolución de la administración

La historia de la administración es antigua y se corresponde con el hombre, a partir del uso del razonamiento. El hombre a lo largo de la historia ha buscado la forma de satisfacer sus necesidades de alimento, vestido, vivienda, alcanzando formas de organizarse donde cada integrante ha cumplido con tareas de acuerdo a sus talentos. Por ello se ha observado la necesidad de organizar, dirigir y controlar, pero enfocadas distintamente por cada sociedad, valiéndose de ellas según su contexto y necesidades. (Riquelme, Web y empresas, 2019)

La evolución de la administración como disciplina formal fue impulsada fuertemente por los cambios que se dieron en las relaciones industriales y por los avances en áreas como la psicología, la ingeniería y la tecnología. (Quiroa, s.f.)

3.2 Padre de la administración científica

La obra Principios de la Administración Científica es reconocido como pionero en el campo de la Administración, y su autor, Frederick Winslow Taylor, es calificado como el padre de la disciplina, su primer exponente teórico formal, quien se interesó por primera vez en abordar la complejidad inherente al proceso productivo que caracterizaba a las empresas de fines de siglo XIX, principios de siglo XX. (Carro, 2012)

3.3 Definición e importancia de administración

- La administración es un proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas.
- Serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar
- Reúne y pone en funcionamiento una variedad de recursos.



- Es un proceso que tiene lugar en las organizaciones y que realizan personas con funciones diferentes estructuradas y coordinadas para lograr propósitos comunes. (Porter & Hitt, 2016).

Su importancia se debe al mejoramiento de la empresa o al organismo con que se esté realizando el desarrollo de un proyecto eficiente. La administración se encarga de coordinar e imponer ciertos objetivos en un determinado proyecto en desarrollo, por lo tanto, dentro del mismo se deben realizar acciones que logren motivar el bienestar y crecimiento de la empresa y a su vez lograr proporcionar y aumentar las ganancias en el proyecto que se esté ejecutando. (Pacheco, 2020)

3.4 Administración: ¿ciencia, técnica y arte?

3.4.1 La Administración como arte

En la antigüedad se pensaba que la administración era un arte, pues existía la creencia de que el hacer rendir los recursos era una habilidad, tomando en cuenta que el arte se define como “El logro de los resultados mediante la aplicación de las destrezas para alcanzar los objetivos deseados”, por lo que se dice que la administración es una de las artes más creativas porque organiza y utiliza el talento humano.

3.4.2 La Administración como técnica

Porque utiliza procedimientos específicos derivados de su carácter científico porque cumple con lo siguiente:

- Se emplea para organizarse en relación a objetivos que generan productos en las organizaciones.
- Porque se compone de un conjunto de reglas e instrumentos necesarios para regular las relaciones entre los miembros y jerarquías.
- Porque crea las normas e instrumentos que componen una técnica.
- Porque tiene carácter esencialmente práctico de realización.

3.4.3 La Administración como Ciencia

- Porque ha respondido a necesidades sociales sobre organización.
- Porque se han utilizado a través de diferentes métodos con los cuales se han alcanzado objetivos preestablecidos.
- Porque es un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados de valor universal. (Celaya Osorio, 2018).



3.5. Actividades de aprendizaje recomendadas

3.5.1 Lectura

Estrategia de trabajo:

Estimado estudiante: Seleccionar de la biblioteca virtual del ISTS el libro Teoría General de la Administración del autor Zacarías Torres Hernández y realizar una lectura comprensiva desde la (página 5 hasta la 13), después de haber leído agregar una nota que explique con sus propias palabras la definición e importancia de la administración.

3.5.2 Aprendizaje Autónomo

Estrategia de trabajo:

Tomando como referencia la diversidad de planeamientos teóricos existentes y las consideraciones sobre la importancia significativa de la administración para las organizaciones, buscar en internet tres definiciones de la administración y realizar un cuadro comparativo entre los diferentes autores.

3.5.3 Foro

Estrategia de participación:

Para el siguiente foro, se solicita su opinión crítica analítica (mínimo 5 y máximo 10 líneas), respondiendo a la siguiente interrogante.

Después de la lectura realizadas y clases impartidas para Ud. la Administración es ¿ciencia, técnica o arte? Recuerde que debe contestar con sus palabras el presente foro.

3.5.4 Chat semanal

Estrategia de participación:

Estimados estudiantes: Dentro del presente chat de la unidad, deberán realizar preguntas sobre los temas que tienen dudas, o que ustedes han consultado de forma personal y que quieren compartir con todos los compañeros, deberán participar todos ya que su participación tendrá un importante puntaje.

3.5.5 Aprendizaje Práctico Experimental

Estrategia de trabajo:

Plasmar en un organigrama toda la información relevante correspondiente a unidad revisada, el mismo debe ser realizado en una plataforma virtual la misma que puede ser mindmeister, lucidchart, etc. Puede escoger otra plataforma queda a su elección.



3.6 Autoevaluación

1. Complete

La _____ cómo disciplina formal fue impulsada fuertemente por los _____ que se dieron en las relaciones industriales y por los _____ en áreas como la _____ la tecnología.

2. ¿Cuál fue el Pionero de la administración?

- a) Fredereck Winstow Taylors, es calificado como el padre de la disciplina, quien se interesó por primera vez en abordar la complejidad inherente al proceso productivo que caracterizaba a las empresas de fines de siglo XIX, principios de siglo XX.
- b) Henry Gantt, es calificado como el padre de la disciplina quien se interesó por primera vez en abordar la complejidad inherente al proceso productivo que caracterizaba a las empresas de fines de siglo XIX, principios de siglo XX.
- c) Ninguno de los anteriores

3. Seleccione los literales o literal con la definición e importancia de la administración

- a) La administración es un proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas.
- b) Serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar
- c) Reúne y pone en funcionamiento una variedad de recursos.
- d) Es un proceso que tiene lugar en las entidades que realizan las personas con disfuncionalidades diferentes, estructuradas y coordinadas para lograr propósitos no comunes
- e) Todas las anteriores.



4. Una según corresponda las definiciones de la administración como arte, técnica y ciencia.

ADMINISTRACIÓN

a) Ciencia

b) Arte

c) Técnica

DEFINICIÓN

Existía la creencia de que el hacer rendir los recursos era una habilidad, tomando en cuenta que el arte se define como “El logro de los resultados mediante la aplicación de las destrezas para alcanzar los objetivos deseados”.

Se compone de un conjunto de reglas e instrumentos necesarios para regular las relaciones entre los miembros y jerarquías

Porque se han utilizado a través de diferentes métodos con los cuales se han alcanzado objetivos preestablecidos.



Resultado de Aprendizaje 2

Conoce, comprende y diferencia los diferentes tipos de gerentes que se encuentran en los niveles y áreas de una organización y las respectivas funciones que desempeñan.

4. UNIDAD II: NIVELES Y ROLES GERENCIALES

4.1 Funciones gerenciales

Las funciones gerenciales son:

- **Planificación:** proceso para establecer metas.
- **Organización:** proceso para comprometer a dos o más personas.
- **Dirección:** proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera.
- **Control:** proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. (Pernia, 2008).

4.2 Roles gerenciales

El concepto de rol hace referencia a las pautas de conducta que una sociedad, grupo u organización impone y espera de un individuo en una situación determinada. El rol tiene la función de segregar la identidad respecto de su rol. Estas instituciones sociales poseen normas implícitas que los individuos aceptan y asimilan, ya que, si no siguen estas pautas, pueden ser rechazados o, incluso, expulsados del grupo. (Vargas Eguinoa, 2016)

4.3 Tipos de roles gerenciales

Se agrupan en tres:

4.3.1 Roles interpersonales

Dichos roles se derivan de la interacción con otras personas que pueden ser personal externo a la organización y personal de la misma institución e inclusive el personal que tiene a cargo.

Dentro de los roles interpersonales se encuentran los siguientes roles:

- Representante Líder Enlace

4.3.2 Roles informativos

Son roles que involucran la búsqueda, la recepción y la transmisión de la información con que cuentan los gerentes.



Dentro de los roles informativos, se encuentran los siguientes roles:

- Monitor Difusor Portavoz

4.3.3 Roles de decisión

Se refieren al papel que cumple el gerente en la toma de decisiones, en la elección de alternativas que deberá optar en el desarrollo de sus funciones.

Dentro de los roles decisorios, se encuentran los siguientes roles:

- Emprendedor
- Solucionador de conflictos
- Asignador de recursos
- Negociador (Quispe Yanqui, 2016)

4.4 Niveles gerenciales

4.4.1 Gerentes de primer nivel o alta dirección

Los cargos más comunes de estos gerentes son: presidentes del consejo de administración, director general, director de área. Estos gerentes son los responsables de los planes y las metas que definen se comunican a toda la estructura de la organización.

4.4.2 Gerentes de mandos intermedios o tácticos

Reciben los planes la gerencia de primer nivel y las traducen en planes específicos y metas, que deben operacionalizar con los gerentes de primera línea. Es responsabilidad de estos gerentes, traducir los planes de la gerencia de primer nivel, en planes, programas.

4.4.3 Gerentes de primera línea

Estos gerentes, pasan poco tiempo con los gerentes de nivel superior o con integrantes de otras firmas, dedican la mayor parte de la jornada laboral, a quienes supervisan, por lo tanto, dedican poco tiempo a la planeación y organización de la firma.

Los gerentes de primera línea experimentan una agitada jornada de trabajo, con poco atractivo o elegancia y con constantes presiones. (Bojórquez Gutiérrez & Bojórquez Gutiérrez, 2015)



4.5 Habilidades administrativas

- Habilidades técnicas

Son aquellas que involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, de tal manera que pueda hacer uso de técnicas y herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

Estas habilidades se adquieren en la academia, durante el transcurso de la vida profesional o también mediante la experiencia.

- Habilidades humanas

Son fundamentales en todos los niveles jerárquicos porque conllevan a las buenas relaciones entre directivos y subordinados, lo que se traduce en un buen clima laboral, e incluso el mejoramiento de la productividad y la perdurabilidad de las empresas.

- Las habilidades conceptuales

Están relacionadas con la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa.

Conllevan al desarrollo de una forma efectiva de pensamiento y a la vez, una forma de concebir las empresas como un todo, como un engranaje que debe funcionar a la perfección. (López , Parra , & Rubio , 2018)

4.6 Rol del administrador

Dentro de las acciones o roles que se desempeña el administrador de una empresa, debemos considerar los siguientes:

- **Líder:** Más importantes roles del administrador de empresas.
- **Rol de conector:** Persona para conexiones importantes y considerables.
- **Difunde información:** Persona con amplia habilidad en la comunicación.
- **Toma de decisiones:** persona que se encarga de realizar la toma de un alto número de decisiones que son vitales para el desarrollo de la organización.
- **Asignación de recursos:** la responsabilidad de asignar de forma correcta los recursos, es otra de las labores del administrador.(Diaz, 2017).



4.7 Actividades de aprendizaje recomendadas

4.7.1 Lectura

Estrategia de trabajo:

Existen diferentes niveles y roles gerenciales y tipos de gerentes que reúnen habilidades conocimientos y aptitudes.

Estimado estudiante: Buscar en la biblioteca virtual del ISTS el libro Competencias Gerenciales habilidades, conocimientos, aptitudes, realizar una lectura comprensiva del capítulo 6 que se titula “El liderazgo y las competencias gerenciales” y resuelva las 3 primeras interrogantes que se encuentran al final del capítulo pág. 91.

4.7.2 Aprendizaje Autónomo

Estrategia de trabajo:

Tomando como referencia los diferentes roles gerenciales elaborar un mapa mental investigando más acerca de la temática estudiada en la unidad.

4.7.3 Foro

Estrategia de participación:

Para el siguiente foro, se solicita leer la página 86 del capítulo “El liderazgo y las competencias gerenciales” y explique desde su punto de vista “el líder nace o se hace” fundamente su respuesta.

4.7.4 Chat semanal

Estrategia de participación:

Estimados estudiantes: Dentro del presente chat de la unidad, deberán realizar preguntas sobre los temas que tienen dudas, o que ustedes han consultado de forma personal y que quieren compartir con todos los compañeros, deberán participar todos ya que su participación tendrá un importante puntaje.

4.7.5 Aprendizaje Práctico Experimental

Estrategia de trabajo:

Para reforzar el contenido revisado en la unidad, lo invito a que use el navegador de internet y elabore un ensayo bajo el título: Importancia del gerente en una empresa.



4.8 Autoevaluación

1. Seleccione de forma correcta

I. Los roles gerenciales son:

- a) El concepto de rol hace referencia a las pautas de conducta que una sociedad, grupo u organización impone y espera de un individuo en una situación determinada.
- b) Los roles están constituidos por un grupo de individuos que unen actuaciones para alcanzar determinados propósitos
- c) El concepto de rol hace referencia a las pautas de conducta que una sociedad, grupo u organización impone y espera de un individuo en una situación determinada.
- d) Los roles es un sistema inserto en otro más amplio, que es la sociedad y con la cual interactúa; influyen mutuamente.
- e) Ninguna de las anteriores

II. Roles interpersonales:

- a) Planificación, Organización, Dirección, Control
- b) Representante, Líder, Enlace
- c) Control, coordinación, Planeación
- d) Ninguna de las anteriores

III. Roles informativos:

- a) Monitor, Difusor, Decisión
- b) Monitor, Difusión, Portavoz
- c) Monitor, Difusor, Portavoz
- d) Ninguna de las anteriores

IV. Roles de decisión:

- a) Emprendedor, Provocador de conflictos, Asignador de recursos, Negociador
- b) Emprendedor, Solucionador de conflictos, Asignador de recursos.



- c) Emprendedor, Solucionador de conflictos, Asignador de recursos, Negociador.
- d) Ninguna de las anteriores

V. Gerentes de primer nivel o alta dirección

- a) Estos gerentes son los responsables de los planes y las metas que definen se comunican a toda la estructura de la organización.
- b) Es responsabilidad de estos gerentes, traducir los planes de la gerencia de primer nivel, en planes, programas.
- c) Los gerentes de primera línea experimentan una agitada jornada de trabajo, con poco atractivo o elegancia y con constantes presiones.
- d) Ninguna de las anteriores

VI. Gerentes de mandos intermedios o tácticos

- a) Estos gerentes, pasan poco tiempo con los gerentes de nivel superior o con integrantes de otras firmas, dedican la mayor parte de la jornada laboral,
- b) Reciben los planes la gerencia de primer nivel y las traducen en planes específicos y metas, que deben operacionalizar con los gerentes de primera orientación.
- c) Reciben los planes la gerencia de primer nivel y las traducen en planes específicos y metas, que deben operacionalizar con los gerentes de primera línea.
- d) Ninguna de las anteriores

VII. Habilidades administrativas

- a) Habilidades técnicas, Habilidades humanas, Las habilidades conceptuales
- b) Habilidades técnicas, Habilidades humanas, Las habilidades técnicas
- c) Habilidades técnicas, Habilidades destacadas, Las habilidades conceptuales
- d) Ninguna de las anteriores

VIII. Rol del administrador

- a) Líder, Rol de conector, Difunde información, Impositor, Asignación de recursos
- b) Líder, Rol de conector, Difunde información, Toma de decisiones, Vos fuerte
- c) Líder, Rol de conector, Difunde información, cónsul, Asignación de recursos
- d) Ninguna de las anteriores



SEGUNDO BIMESTRE

Resultado de Aprendizaje 3

Identifica y elabora organigramas y manuales de acuerdo al tipo de organización.

5. UNIDAD III: ORGANIGRAMAS Y MANUALES ADMINISTRATIVOS

5.1 Definición

5.2 Organigramas administrativos

El gráfico que representa la estructura formal de una agrupación recibe la denominación de organigrama, en el cual se visualizan las líneas de autoridad, de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación, tanto horizontales como verticales, además, si es una estructura plana a una estructura alta. (Chuquiguanga, 2015).

5.3 Estructura los organigramas

5.3.1 Organigramas administrativos

Se clasifica en dos partes:

- Estructura organizativa formal

Esta es muy necesaria, para poder dividir las diversas actividades dentro de la entidad y así poder lograr alcanzar las metas a través de un organigrama que incluyen la clasificación de trabajo, responsabilidad, unidad de mando, autoridad, delegación, jerarquía, equidad de mando y control, entre otras.

- Estructura organizativa informal

Se origina de la estructura formal, debido a que de allí comienza la formación de las diversas estructuras que se relacionan entre los participantes y los diferentes factores. Esta se rige en un orden social y también son más dinámicas, ya que se integra mediante las relaciones entre personas. (Riquelme, 2019).

5.4 Tipos de organigramas

5.4.1 Organigramas administrativos

Resulta de gran importancia que el personal de la organización tenga el suficiente conocimiento del organigrama al margen del nivel jerárquico al que pertenezca.



La importancia de la jerarquía del organigrama debe tenerse en cuenta sobre todo para conocer la manera en que se toman las decisiones y por cómo fluye la información dentro de la empresa. El flujo de información resulta esencial, sobre todo para la creación y desarrollo de nuevas ideas. (García, 2017)

Según el contenido de los organigramas, podemos considerar los siguientes tipos:

- Organigramas generales

Este organigrama resume en un gráfico toda la estructura de la empresa o de una gran unidad suya, siendo forzosamente sintético, limitado a representar las divisiones mayores.

- Organigramas particulares o sectoriales

Son los que representan con detalle la estructura a nivel de unidades menores. En organizaciones grandes se tiene un organigrama general para la empresa, en el que se representan solo las divisiones principales, y una serie de organigramas generales para las divisiones más importantes.

- Organigramas de bloques

Cuando se ofrece una visión esquemática y de conjunto de la estructura organizativa de la empresa de una gran unidad o de un sector suyo, comprendiendo solo los grupos principales en los que se divide, que posteriormente se desarrollaran con más detalle en otros organigramas.

- Organigramas de detalle

Son los que comprenden todos los niveles y puestos, hasta el nivel más bajo. El organigrama particular es de detalle. En empresas pequeñas el organigrama general puede ser de detalle, abarcando toda la estructura (Actualidad empresa, 2014)

5.5 Criterios a considerar en su preparación

La razón en las cuales se basa para exponer las pautas para la preparación es:

- **Precisión:** En el organigrama debe definirse con exactitud todas las unidades administrativas y todas sus interrelaciones
- **Sencillez:** Debe dar muy simple para que se comprenda fácilmente.
- **Uniformidad:** Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilizan para diseñarlo
- **Presentación:** Su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello se deben considerar criterios técnicos y de servicio en función de su objetivo



- **Vigencia:** Es importante que refleja la situación presente y por ello sean constantemente actualizadas (Chuquiguanga, 2015)

5.6 Clasificación de organigramas

5.6.1 Organigramas administrativos

Por su naturaleza

- **Micro administrativos:** Corresponden a una sola organización, o también a una sola área o unidad de la empresa
- **Macro administrativos:** Involucra a más de una organización
- **Meso administrativo:** Contemplan a todo un sector administrativo o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

Por su ámbito

- **Generales:** Contienen información representativa de una empresa hasta determinado nivel jerárquico.
- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

Por su contenido

- **Integrales:** Representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencias.
- **Funcionales:** Incluyen en el diagrama las principales funciones que tienen asignada.
- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias.

Por su presentación

- **Verticales:** En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.
- **Horizontales:** Comienza por el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.



- **Mixtos:** Representa combinaciones verticales y horizontales.
- **De bloque:** Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos.
- **Organigramas Circulares:** Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa. (Parreño Herrera , 2002)

5.7 Tipos de Manuales

5.7.1 Manuales administrativos

Conjunto de documentos que partieron de los objetos fijados y las políticas implantadas para lograr, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado indicado quien lo realizara, que actividades que van a desempeñar y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituye una guía para el personal que ha de realizarlas. (Chuquiguanga, 2015)

Considerando que el organigrama es la representación gráfica de la línea gerencial y operativa de la empresa, se puede decir que la estructura es lineo - funcional, todo el poder de decisión queda generalmente concentrado en el gerente que en este caso es el propietario de la empresa; la división de los departamentos es funcional, por procesos y productos; las líneas son verticales, descendentes y ascendentes para transmitir informaciones, también se puede deducir que los controles son muy estrechos y la comunicación entre responsables y empleados es muy rápida. (Parreño Herrera , 2002)

Los manuales son importantes dentro de una empresa, ya que su contenido llega a partes cruciales dentro de ella, afectando la forma en que se organiza el trabajo. Señalan cómo hacerlo. Su principal objetivo es orientar cómo llevar a cabo las actividades que se realizan dentro de una organización, ya sea en un sector o departamento. (Jilena , 2020)

5.7.2 Tipos de Manuales administrativos

Se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresarias, así tenemos:

- Manual de organización

Es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad.

Este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la institución,



cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma.

- Manual de políticas

El Manual de Políticas es el contiene escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales.

Este Manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.

- Manual de procedimientos y normas

Es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

Este tipo de Manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

- Manual para especialistas

Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

- Manual del empleado

Contiene información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación.

- Manual de propósitos múltiples

Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento. (M. D., 2010)



5.7.3 Clasificación de los Manuales administrativos

Por su contenido:

- **De organización:** dónde se especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa.
- **De procedimientos:** se establecen los principales procedimientos que ocurren al interior de la empresa.
- **De políticas:** se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.
- **De Bienvenida:** este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.

Por su ámbito:

- **Generales:** que contienen información de la totalidad de la organización.
- **Específicos:** que consignan información de un área o específica. (C., 2013)

5.8 Modelos de organigramas

5.8.1 Organigramas administrativos

Principales modelos que existen:

- Organigrama vertical, clásico o funcional

Representa la jerarquía de la empresa de manera clara, ya que de arriba abajo tienes las principales posiciones yendo hasta las menos importantes.

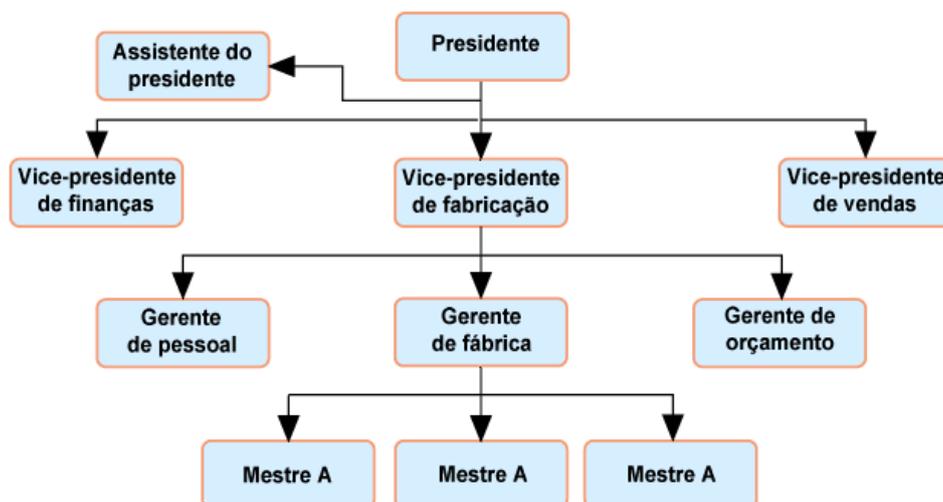


Figura 2: Organigrama vertical



- Organigrama Horizontal

Comienza por el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

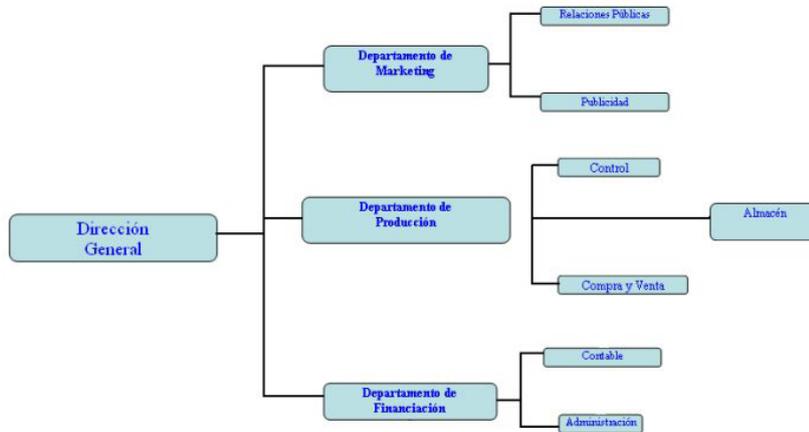


Figura 3: Organigrama Horizontal

- Organigrama Circular o Radial

En el organigrama circular, la jerarquía es más dividida y, a pesar de tener una lógica de las áreas que tienen más responsabilidad para las que poseen menos, se intenta resaltar el trabajo en grupo y la proximidad de las áreas.

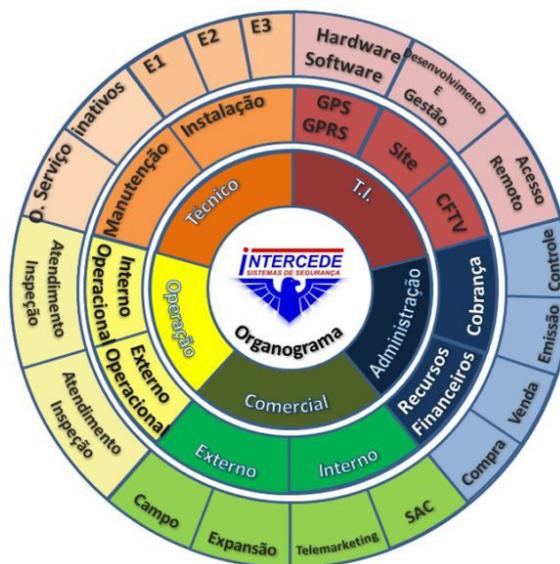


Figura 4: Organigrama Circular

- Organigrama Lineal de Responsabilidade (OLR)

A diferencia de los otros tipos que he mostrado hasta ahora, el Organigrama de Responsabilidad Lineal (OLR) muestra la relación que existe entre las actividades o procesos clave de la empresa con quien es el responsable de cada una de ellas.



ATIVIDADE	DIRETOR	GERENTE	SUPERVISOR	ASSISTENTE	LEGENDA	
Aprovar Investimento	∅	□			Executa	△
Aprovar Procedimento	□	∅			Aprova	∅
Revisar Procedimento		▽	□		Participa	▽
Redigir Procedimento		▽	△		Controla	□
Distribuir Procedimento				△	Elabora	⊗
Arquivar			□	⊗		

Figura 5: Organigrama Lineal

- Organigrama matricial

Este modelo es muy útil para representar unidades temporales donde más de un área vaya a actuar. Es muy común ser utilizado en consultorías o empresas que realizan grandes proyectos. (Avila, 2015)

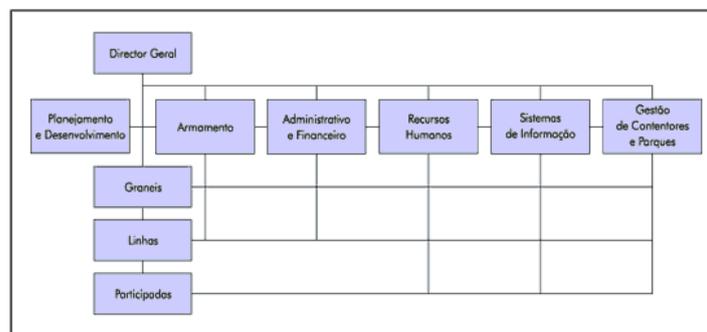


Figura 6: Organigrama matricial

5.8.2 Manuales administrativos

Manuales de organización formal y detallada la estructura organizativa, los órganos que componen, los niveles jerárquicos, relaciones formales que los vincula y las funciones asignadas a cada organización.

	Azul S.A	Versión 2.3	13/05/2005
Manual de Organización y Funciones			Página 4 de 80
Dirección General			
Depende de:	Directorio		
Supervisa a :	Dirección Comercial Dirección Industrial Dirección Administración y Finanzas		
Integra:	Comité Gerencial Comité de Calidad		
Es asesorado por:	Organización y Sistemas Marketing		
Principales responsabilidades:			
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar un plan estratégico general para la empresa. • Orientar todas las actividades de la empresa hacia el logro de la misión y objetivos. • Promover la disponibilidad oportuna y confiable de indicadores gestión que permitan monitorear la marcha de aquella y de éstas y asegurar una rentabilidad sostenida. • Asegurar personal competente en las diferentes áreas y obtener su compromiso con la visión empresarial. • Impulsar nuevos proyectos y emprendimientos para asegurar la competitividad de la empresa. • Mantener y potenciar el liderazgo del negocio. • Representar a la empresa en sus relaciones institucionales. • Presidir el Equipo de Dirección. • Cumplir y hacer cumplir las Responsabilidades Generales de los cargos de supervisión. 			
Elaborado por: Lucio López Organización y Sistemas	Revisado por: Luis Pizarro Organización y Sistemas	Aprobado por: Magdalena Pisco Directora General	

Figura 7: Manuales administrativos



- Manual de cargos

Contiene la descripción detallada de los cargos de una organización. Su utilidad se vincula a la planificación, reclutamiento, selección, capacitación.

I.M.M. DPTO.RR.HH Y MM. DIV.ADM.PERSONAL	AREA INFORMATICA DESCRIPCION DE FUNCIONES DE CONDUCCION ⁵	HOJA: Junio de 1999
DENOMINACION	Director de Desarrollo Organizacional e Informático	CODI: ICE01 GO: GRADO SIR
SUBESCALAFON:		
DEPENDE DE:	Comisión Coordinadora de Reforma Municipal	NIVEL: JERARQUICO: I
SUPERVISA A:	a) Jerárquicamente a 5 Directores: Tecnología Informática, Análisis Organizacional, Proyectos Informáticos, Nodo Central y Asistencia Técnica Operativa, 2 equipos técnicos profesionales y aprox. 90 func. con predominio de profesionales b) Técnicamente: 2 Directores:Nodos RR.HH y Materiales y Recursos Financieros y 3 equipos de desarrollo de los Departamentos.	
PRINCIPALES TAREAS Y RESPONSABILIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> Dirige la gestión del área de Desarrollo Organizacional e Informático de acuerdo a los lineamientos estratégicos, objetivos y prioridades programáticas, pautas de organización y funcionamiento y normas aprobadas por la Comisión Coordinadora de la Reforma Municipal (en adelante CCRM), de quien depende en vinculación administrativa con la Unidad Central de Planificación. Es responsable del desarrollo de los programas y proyectos necesarios para implementar la política informática aprobada por la CCRM; la determinación de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo; la planificación y conducción global de las acciones respectivas; la evaluación de resultados en calidad y cantidad y de alternativas de mayor eficacia; y el asesoramiento a las autoridades en su ámbito específico. Asesora a la CCRM en lo relativo a mejorar la gestión de la IMM y en el establecimiento de pautas para la elaboración del Plan de Desarrollo Informático. 		

Figura 8: Manual de cargos

- Manual de procesos y de procedimientos

Describen en detalle los procesos o procedimientos que se realizan en una organización. Contribuyen a uniformar la acción del personal al establecimiento de medidas de calidad y facilitan la racionalización de los procesos. (Gimenez, 2017)

		MIKA SRL	Fecha de vigencia: 31/1/2007	Fecha de Revisión: 15/2/2007
Manual de Procedimientos				
1.7.3 Procedimiento de Arqueo de Caja				
Elaborado por: José Rodríguez Coordinador Comité de Calidad		Aprobado por: Jorge Gutiérrez Gerente General		
Hoja 21 de 79				
Paso	Cargo	Descripción		
1	Cajero	Recupera la "Planilla de Movimientos y de Arqueo de Caja" preparada el día anterior y verifica que el saldo coincida con el saldo contable.		
2	Cajero	Recuenta los medios de pago existentes en su poder y completa el espacio reservado a tal efecto en la Planilla.		
3	Cajero	Sella con la fecha del día y numera los comprobantes de caja que representen ingresos, los suma e ingresa en la Planilla		
4	Cajero	Verifica la correlación numérica de los comprobantes, completando el correspondiente Formulario de control de numeración		
5	Cajero	Sella con la fecha del día y numera los comprobantes de caja que representen egresos, los suma e ingresa en la Planilla		
6	Cajero	Calcula el saldo de la Planilla Movimientos y Arqueo de Caja.		
7	Cajero	Verifica que el saldo del arqueo coincida con el saldo real de medios de pago en su poder. Si los saldos no coinciden, analiza la diferencia hasta obtener una explicación de la misma		
8	Cajero	Firma en señal de conformidad		
9	Jefe de Finanzas	Una vez a la semana, efectúa el recuento de medios de pago y controla la coincidencia y corrección de los saldos.		
10	Jefe de Finanzas	Firma la Planilla de Movimientos y Arqueo de Caja y la devuelve al Cajero.		
11	Cajero	Anota el Saldo resultante el la Planilla del día siguiente		
12	Cajero	Archiva la primer vía		
13	Cajero	Entrega el legajo de Caja del día, compuesto por la vía 2 de la Planilla, con los comprobantes engrapados, sellados y numerados, a Contaduría		
14	Auxiliar	Controla que los comprobantes de gastos estén debidamente		

Figura 9: Manual de procesos



5.9 Funciones de los organigramas y manuales

5.9.1 Organigramas administrativos

Los organigramas empresariales tienen dos funciones importantes.

En primer lugar, consiguen analizar la estructura para detectar posibles errores. Entre las situaciones que pueden ser detectadas a través de este sistema están:

- Errores de control interno.
- Duplicación de funciones.
- Actividades de interés que se han descubierto.
- La existencia de una departamentalización inadecuada.
- Ausencia de mando.
- Falta de claridad al tipo de autoridad que se le asigna a un cargo.
- Una estructura totalmente desequilibrada, en donde algunos pueden asumir un mayor control de lo que les corresponde.(Garcia, 2017)

5.9.2 Manuales administrativos

- Elaborar periódicamente los planes gerenciales de la empresa en coordinación con los demás colaboradores.
- Negociar las condiciones de compra de productos con los proveedores, de acuerdo con los requerimientos, para obtener precios y productos.
- Analizar y decidir las acciones relativas a la situación financiera de la empresa en cada fin del período contable.
- Autorizar los pagos de los compromisos contraídos por la empresa de servicios, para evitar retrasos y generar intereses.
- Elaborar y aprobar mensualmente en conjunto con el jefe de comercialización los presupuestos y pronósticos de ventas.
- Atender periódicamente a los clientes especiales, para brindarles un servicio más personalizado.
- Establecer estrategias de promoción de ventas.
- Revisar diariamente los movimientos bancarios para direccionar los pagos a proveedores e impuestos.(Brito)



5.10 Elementos para su elaboración

5.10.1 Organigramas administrativos

Los organigramas constan de 2 elementos:

- **Las formas:** representa las unidades orgánicas dentro de la organización.
- **Las líneas:** representan relaciones entre las unidades en una empresa.

Para elaborar un organigrama administrativo:

- Establece la cadena de mando
- Cómo hacer un organigrama: segmenta los departamentos
- Asocia tareas y responsabilidades a cada grupo
- Determina el ámbito de control
- Cómo hacer un organigrama: ve de arriba hacia abajo.
- Asegúrate de que ofrece una visión global
- Asegúrate de que tu organigrama mejora la toma de decisiones

5.10.2 Manuales administrativos

El manual debe contener los siguientes elementos:

- Identificación y ubicación del empleo.
- Contenido funcional
- Conocimientos básicos o esenciales.
- Competencias Comportamentales.
- Requisitos de formación académica y experiencia.

Para elaborar un manual administrativo:

- Planificación del Trabajo
- Búsqueda de la Información
- Análisis de la Información
- Elaboración del Manual
- Validación del Manual



- Autorización del Manual
- Difusión y distribución del Manual
- Revisión y Actualización del Manual (M. D., 2010)

5.11 Actividades de aprendizaje recomendadas.

5.11.1 Lectura

Estrategia de trabajo:

Estimado estudiante: Buscar en la biblioteca virtual del ISTS el libro Los organigramas y realizar una lectura comprensiva del tema Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama de la página 7, luego agregar notas importantes incluyendo mas información relevante como mínimo deben existir 3 notas donde se identifique el aporte adicional al tema leído.

5.11.2 Aprendizaje Autónomo

Estrategia de trabajo:

Realizar dos infografías una que haga referencia a los tipos de organigramas y otra de los tipos de manuales.

5.11.3 Foro

Estrategia de participación:

Para el siguiente foro, se solicita consultar un organigrama de una empresa que este presente en la ciudad de Loja y vamos a participar identificando que tipo de organigrama es el que emplea esa empresa.

5.11.4 Chat semanal

Estrategia de participación:

Estimados estudiantes: Dentro del presente chat de la unidad, deberán realizar preguntas sobre los temas que tienen dudas, o que ustedes han consultado de forma personal y que quieren compartir con todos los compañeros, deberán participar todos ya que su participación tendrá un importante puntaje.

5.11.5 Aprendizaje Práctico Experimental

Estrategia de trabajo:

Elaborar un video en la herramienta Pow Toon indicando que es un manual la importancia y las principales actividades que podrían ir en un departamento de una empresa (el departamento queda a su elección).



5.12 Autoevaluación

1. Seleccione la respuesta incorrecta

I. Organigramas administrativos

- a) El gráfico que representa la estructura formal de una agrupación recibe la denominación de organigrama,
- b) Se visualizan las líneas de autoridad, de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación, tanto horizontales como verticales, además, si es una estructura plana a una estructura alta
- c) Son aquellas que involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, de tal manera que pueda hacer uso de técnicas y herramientas propias del cargo o área específica que ocupa

II. Manuales administrativos

- a) Conjunto de documentos que partieron de los objetos fijados y las políticas implantadas para lograr, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades.
- b) Un procedimiento determinado indicado quien lo realizara, que actividades que van a desempeñar y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituye una guía para el personal que ha de realizarlas
- c) Están relacionadas con la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa.

III. Tipos de organigramas administrativo

- a) Organigramas generales, Organigramas particulares o sectoriales, Organigramas de bloques, Organigramas de detalle
- b) Organigramas generales, Organigramas de bloques, Organigramas de detalle, Organigramas particulares o sectoriales
- c) Organigrama de organización, Organigrama de políticas, Organigrama de procedimientos y normas, Organigrama para especialistas, Organigrama del empleado, Organigrama de propósitos múltiples



2. Una con una línea según corresponda

Manuales

Contiene la descripción detallada de los cargos de una organización. Su utilidad se vincula a la planificación, reclutamiento, selección, capacitación.

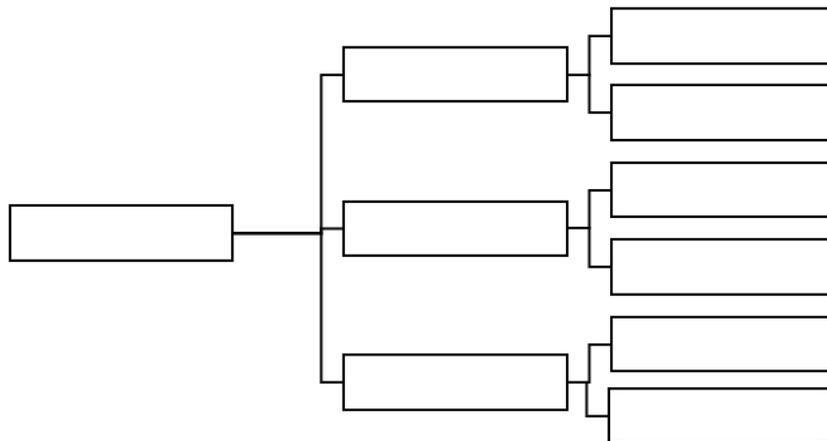
Administrativos

Describen en detalle los procesos o procedimientos que se realizan en una organización. Contribuyen a uniformar la acción del personal al establecimiento de medidas de calidad y facilitan la racionalización de los procesos.

Manual de cargos

Manuales de organización formal y detallada la estructura organizativa, los órganos que componen, los niveles jerárquicos, relaciones formales que los vincula y las funciones asignadas a cada organización

3. Realiza un organigrama horizontal





Resultado de Aprendizaje 4

Reconoce y aplica las etapas del proceso administrativo que se lleva en todo tipo de organización para poder cumplir con los objetivos propuestos.

6. UNIDAD IV: EL PROCESO ADMINISTRATIVO

6.1 Planificación

Determinación de los escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirigirá la empresa. Se determina los resultados que se pretende alcanzar y los estrategias para lograr minimizados riesgos. La planeación determina que quiere ser la empresa, donde se va a establecer, cuando va a iniciar operaciones y como lo va a lograr. (Munch Galindo, 2015)

6.2 Importancia de la Planificación

La planeación es importante porque:

- Es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo
- Prepara a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas
- Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso
- Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión
- Establece las bases para que se dé el control
- Establece las bases para que se realice la organización
- Para que se lleve a cabo la dirección correcta (Gonzalez L. , 2015)

6.3 Principios que rige la planeación

Para llevar a cabo la planeación deben observarse los siguientes principios:

- **Objetividad y dirección:** Es necesario tener como base información real, razonamientos precisos.
- **Factibilidad:** planeación no debe basarse en situaciones deseadas, es decir, no tener los recursos para llevarla a cabo



- **Flexibilidad:** Al terminar la planeación se recomienda dejar márgenes de holgura que permitan incorporar los cambios.
- **Unidad:** Los planes deben englobarse en un todo para la empresa y encaminarse a los propósitos y objetivos generales.
- **Del cambio de estrategias:** Los planes definidos a un plazo determinado en el desarrollo de los mismos, es importante estar actualizados (Gonzalez L. , 2015)

6.4 El proceso de la Planificación

La planificación es el proceso de evaluación de los objetivos de tu empresa y la creación de un plan de negocio realista; donde debes escribir tus planes de acciones acorde tus estrategias para poder alcanzar los objetivos planteados.

- Establecer Objetivos

En esta parte se debe incluir una descripción detallada de cada meta, hasta debes detallar las diversas razones o analogía de su selección y cuáles son los resultados esperados cada una de dichas metas.

- Identificación de los recursos

Cada una de las metas identificadas en el paso anterior debe tener asociadas sus proyecciones financieras y de recursos humanos para lograr su cumplimiento.

- Establecer las tareas de objetivos relacionados

Con este paso cada miembro esta focalizado y orientado en que debe hacer, se debe mantener la motivación dentro del personal para dar cumplimiento de los objetivos.

- Priorizar objetivos y tareas

En este proceso de priorización también debes reflejar los pasos necesarios para completar cada una de las tareas para alcanzarlas.

- Crear actividades y calendario

Se debe establecer quien o quienes serán los responsables en su ejecución y cuál es la fecha tope de finalización; esto con el fin de cumplir con los términos generales de la empresa.

- Establecer métodos de evaluación

Debe incluir una estrategia de cómo será la metodología de evaluación y seguimiento para poder llevar un control del progreso de cada una de las metas a lo largo del período de tiempo establecido.



- Identificar alternativas de acción

Con este último paso lo que te quiero transmitir es prevención. Incluso los mejores planes en muchas ocasiones pueden cambiar de rumbo y obtener acontecimientos imprevistos. (Gonzalez N. , 2018)

6.5 Elementos de planificación

Entre los elementos de la planificación se mencionan los siguientes:

- **Objetivo:** El objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito.
- **Contenidos:** Conjunto de formas culturales y saberes socialmente significativos.
- **Las estrategias:** Ciencia que investiga y expone los hechos relativos a la evolución en el espacio y en el tiempo de los seres humanos y sus actividades colectivas.
- **Actividades:** Tareas que realizan los alumnos para apropiarse de los contenidos y alcanzar los objetivos.
- **Metodología:** Estrategia de enseñanza.
- **Recursos:** herramientas materiales y simbólicas que permiten el desarrollo de habilidades cognitivas los recursos didácticos
- **Evaluación:** instrumento que permite recolectar datos acerca del proceso de enseñanza y aprendizaje. (Suarez, 2015)

6.6 Tipos de Planificación

La planeación se clasifica en:

- **Planeación estratégica:** Consiste en la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización.
- **Planeación táctica:** traduce los planes estratégicos en otros específicos.
- **Planeación operativa:** Detecta procesos y procedimientos específicos necesarios en los niveles más bajos de la empresa.(Gonzalez L. , 2015)



6.7 La Planificación y La Producción

6.7.1 Planificación

La planificación en un sentido un poco más amplio, podría tener más de un objetivo, de forma que una misma planificación organizada podría dar, mediante la ejecución de varias tareas iguales, o complementarias, una serie de objetivos. Cuanto mayor sea el grado de planificación, más fácil será obtener los máximos objetivos con el menor esfuerzo. (Riquelme, 2019)

6.7.2 Producción

Es la actividad que consiste en administrar los recursos destinados a la fabricación y el suministro de bienes y servicios, toda organización que produce algún bien o servicio necesita administrar y programar la producción.

Aunque esta actividad es esencial para cualquier empresa en el escenario altamente competitivo de hoy en día este no es su propósito, su propósito es el beneficio y la preocupación por la administración de la producción crece a medida que la empresa deja de ser rentable. (Ospina, 2020)

6.8 Planeación táctica y operacional

6.8.1 Planeación táctica

La planificación táctica es el responsable de crear metas y condiciones para que las acciones establecidas en la planificación estratégica sean alcanzadas.

Por tratarse de una planificación más específica, las decisiones pueden ser tomadas por personas que ocupan los cargos entre la alta dirección y el operacional, como ejecutivos de la directiva y gerentes.

6.8.2 Planeación operacional

La planificación operacional es de donde salen las acciones y metas trazadas por el nivel táctico para alcanzar los objetivos de las decisiones estratégicas. En esta planificación los involucrados son aquellos que ejecutan las acciones que se aplican a corto plazo, generalmente en el período de 3 a 6 meses. (Paredelles, 2018)

6.9 La Organización

Esta fase del proceso administrativo ayudara a desarrollar la parte de la Organización ya que es la estructura técnica o el proceso de establecer y distribuir el trabajo y definir relaciones que deben existir entre las funciones otorgadas a cada uno de los miembros y actividades que están realizando, con el fin de lograr si máxima eficiencia dentro de los objetivos y metas definidos por las autoridades del gobierno autónomo.



Cosiste en el diseño y la determinación de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como en el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a las simplificaciones del trabajo. (Munch Galindo, 2015)

6.10 Principios de la organización

Los principios de la organización a observar y cumplir son:

- **Especialización:** Dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona, es decir, tomando como base su perfil
- **Unidad de mando:** Para cada función, actividad o trabajo habrá un solo jefe a quien se deberán de reportar los resultados
- **Jerarquía:** Es importante definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las órdenes necesarias para lograr los planes, de esta forma, la autoridad y la responsabilidad deben de seguir una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel operativo.
- **Del objetivo:** Todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos del grupo social
- **Paridad de autoridad y responsabilidad:** A toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que se cumpla la misma
- **Difusión:** aplica en forma escrita las obligaciones de cada puesto para que se cumpla la responsabilidad y autoridad.
- **Amplitud o tramo de control:** El tramo de control funcionara correctamente cuando se integra el curso humano a la empresa.(Gonzalez L. , 2015)

6.11 Etapas de la organización

Las etapas para una buena organización consisten en determinar:

- Los objetivos de la organización.
- Las áreas básicas de la administración.
- La descripción de cada uno de los puestos.
- El perfil del personal
- El número de plazas para cada puesto. (Blandez, 2014)



6.12 Jerarquización

Constituye la serie de jefes que va de la autoridad superior a los agentes inferiores, es el camino que siguen las comunicaciones, que tiene su origen en la autoridad superior o que va dirigida a ésta y que pasan por todos los niveles jerárquicos.

La jerarquía es una protección de los deberes y derechos de cada persona dentro de una organización; toda vez que mientras más clara sean las líneas de autoridad que van desde los niveles más altos hasta los más bajos. (Cano, 2017)

6.13 Departamentalización

Uno de los principios clásicos en el diseño de organización ha sido la departamentalización; que se describe como la agrupación de actividades por unidades, de acuerdo con la finalidad de las tareas. La departamentalización puede tener muchas variedades de diseño: funcional, por productos, por clientes, por cobertura geográfica, por procesos, etcétera. (Blandez, 2014)

6.14 Diseño organizacional

Es una solución para centros de investigación tecnológica, que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles.

Otros resultados son el diseño de los sistemas de gestión, el modelo de la organización, el sistema de control de gestión, el manual de funciones, la estructura organizativa, la plantilla de personal, el reglamento interno y el código de ética, en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales.

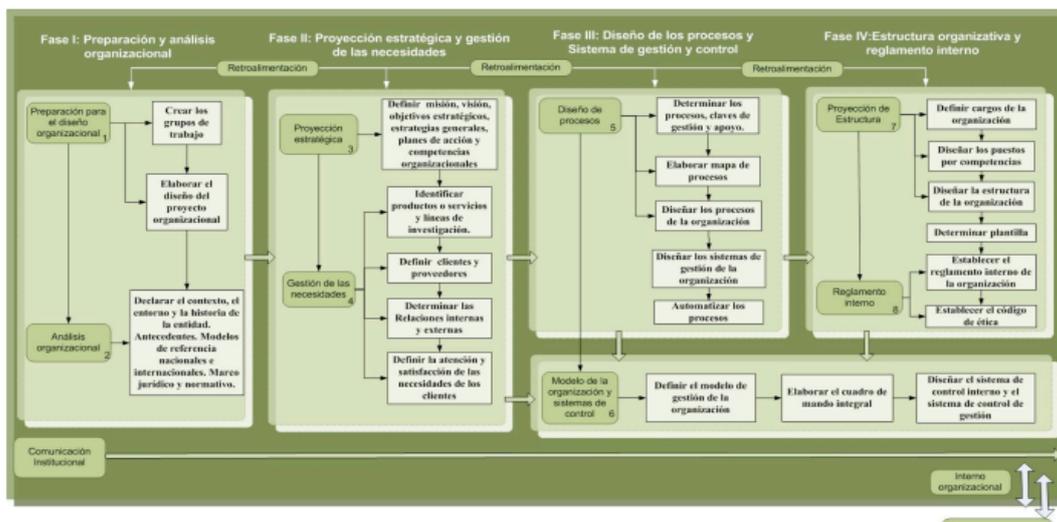


Figura 10: Diseño organizacional (Labrada Sosa, 2008)



6.15 La Dirección

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión. (Munch Galindo, 2015)

6.16 Principios de la dirección

Dentro de la Dirección cuenta con algunos principios para su funcionalidad:

- **Principio De La Coordinación Y De Intereses:** Este principio toma en cuenta los intereses de los subordinados para lograr el éxito que se desea.
- **Principio De La Impersonalidad De Mando:** la impersonalidad en el mando, hace que los subordinados realicen la actividad sin presión, y lo vean como una exigencia y no como imposición.
- **Principio De La Vía Jerárquica:** Al transmitir un orden previamente establecido nunca deben omitirse, cuando se omiten ocurre que los jefes intermedios pierden la autoridad.
- **Principio De La Resolución De Conflictos:** en un conflicto se debe resolverse de manera discreta y lo más pronto posible.
- **Principio De El Aprovechamiento Del Conflicto:** debe aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.(Osorio, 2014)

6.17 Toma de decisiones

Son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes, También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas.

La toma de decisiones es muy importante en las empresas, ya que muchas veces las empresas surgen por una decisión muy garante en cuanto al gerente quien está al frente de la empresa,(Flores, 2015)

6.18 La Motivación

Es inducir a la gente a continuar del modo deseado." Tradicionalmente se parte del supuesto que los directivos deben lograr esta motivación dentro de las limitaciones impuestas por el grado de autoridad que les haya sido delegada.

Así, un jefe de sección está limitado por la política de la empresa en cuando a salarios, ascensos y en forma general con relación a las disposiciones legales.(Cano, 2017)



6.19 La personalidad

La personalidad describe lo que tienen en común las personas y lo que las diferencia. Además, resulta fundamental porque incide en los éxitos, fracasos y conflictos dentro de las empresas, así como en el estado de ánimo, el desempeño, la motivación y las actitudes de los trabajadores y de los clientes de una empresa. Es decir, incluye de manera global en los procesos de coordinación, adaptación y los factores principales de una empresa. (Tovar & Perez, 2016)

6.20 Los motivadores

Los Motivadores son las preferencias que impulsan a una persona a la acción e influyen su respuesta positiva o negativa a los estímulos que percibe del ambiente, sus beneficios son invaluable, mejorando la claridad del rol que se desempeña y el nivel de compromiso, disminuyendo el estrés, potenciando las relaciones interpersonales y mejorando el desempeño, abriendo con esto un mundo de nuevas posibilidades de potencial y satisfacción tanto a nivel personal como profesional. (Cano, 2017)

6.21 El Liderazgo

La dirección organizacional, implica el compromiso la entrega y personalidad de quien dirige, este rol de responsabilidad contempla medios y necesidades para armonizar las tareas del proceso administrativo, con los recursos y personas con las que tiene. Por consiguiente, sería inoperante el plan estratégico, la estructura organizacional, los medios de control, si no se ejerce un liderazgo organizacional por parte de estos directivos, orienta. (Cano, 2017)

6.22 Comunicación

La comunicación es el proceso de interacción social por medio del cual se trata de producir cambio en la manera de ser, pensar y actuar de las personas; valiéndose para tal propósito de acciones, símbolos, códigos, palabras, imágenes, entre otros aspectos.

Es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra.(Cano, 2017)

6.23 El Control

El control consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales de los objetivos planteados con la finalidad de conocer que se ha obtenido, lo que se esperaba, y también los resultados servirán para corregir, mejorar y formular nuevos planes que incrementen el desarrollo de las organizaciones.

Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con la finalidad de corregir desviaciones, prevenidas y mejorar continuamente las operaciones. (Munch Galindo, 2015)



6.24 Principios del control

Los Principios del Control son:

- **Del Carácter Administrativo del Control:** Se necesita para lograr y tener un mayor registro de las actividades.
- **De los Estándares:** Este principio se aplicará mejor cuando se le valore en el trabajo.
- **Del Carácter Medial del Control:** Se aplica, cuando las actividades que están plasmadas en el plan se desvíen y necesitan ser mejorados.
- **Del Principio de Excepción:** El control debe aplicarse, a las actividades representativas, para reducir costos y tiempo.
- **De la función controlada:** Señala que la persona o la función que realiza el control, no debe estar involucrada con la actividad a controlar. (Osorio, 2014)

6.25 Proceso del control

El proceso general de control se puede resumir en tres fases:

- Definir normas y estándares de referencia.
- Comparación de lo establecido y lo ejecutado.
- Decidir qué acción debe seguir.

En la cotidianidad realizamos acciones de control; no obstante, no siempre somos conscientes de ello, por cuanto la palabra control no tiene una connotación positiva, y es asociada, de manera inmediata, con desconfianza o irresponsabilidad y no con el mejoramiento continuo en busca de la eliminación de errores. (Cano, 2017)

6.26 Tipos de Control

Tres tipos de control:

- **Preliminar:** Tiene lugar antes de que principien las operaciones, e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas.
- **Concurrente o coincidente:** Tiene lugar durante la fase de la “acción” de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización.
- De retroalimentación: Se enfoca en el uso de la información de los resultados anteriores para corregir desviaciones futuras. (Munch Galindo, 2015)



6.4 Actividades de aprendizaje recomendadas.

6.4.1 Lectura

Estrategia de trabajo:

Estimado estudiante: Buscar en la biblioteca virtual del ISTS el libro Proceso Administrativo del autor Alfredo Cipriano Luna y realizar una lectura comprensiva del capítulo 3, después de haber leído contestar las preguntas (de la 2 a la 10) que se encuentran en las páginas 96 y 97. Desarróllelas con sus propias definiciones personales.

6.4.2 Aprendizaje Autónomo.

Estrategia de trabajo:

Realizar un mapa semántico de los componentes del proceso administrativo.

6.4.3 Foro

Estrategia de participación:

Para el siguiente foro, después de la lectura comprensiva Ud. va a contestar a la pregunta De todos los componentes del proceso administrativo ¿Cuál cree que es el más importante y por qué? Fundamente su respuesta (el análisis debe contener como mínimo 10 líneas).

6.4.4 Chat semanal

Estrategia de participación:

Estimados estudiantes: Dentro del presente chat de la unidad, deberán realizar preguntas sobre los temas que tienen dudas, o que ustedes han consultado de forma personal y que quieren compartir con todos los compañeros, deberán participar todos ya que su participación tendrá un importante puntaje.

6.4.5 Aprendizaje Práctico Experimental

Estrategia de trabajo:

Realizar un video explicando la unidad revisada, para grabar el video deberá realizar diapositivas y proceder a grabar el video tendrá una duración máxima de 10 minutos.



6.3 Autoevaluación

1. Complete

Determinación de los escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirigirá la empresa. Se determina los resultados que se pretende alcanzar y los estrategos para lograr minimizados riesgos.

2. Escriba una (V) si es verdadero y una (F) si es falso según corresponda

- a) La importancia Es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución del mismo ()
- b) Los principios de la planeación son: Objetividad y redirección, Factibilidad, Flexibilidad, Unidad, Del camino de estrategias ()
- c) Objetivo es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. ()
- d) Contenidos Conjunto de formas culturales y saberes socialmente significativos. ()
- e) Las estrategias es la ciencia que investiga y expone los hechos relativos a la evolución en el espacio y en el tiempo de los seres humanos y sus actividades colectivas. ()
- f) Actividades son tareas que realizan los alumnos para apropiarse de los contenidos y alcanzar los objetivos. ()
- g) Recursos son herramientas simbólicas que no permiten el desarrollo de habilidades cognitivas los recursos didácticos ()

3. Complete

Motivación	Alternativas	Comunicación
Producir	Delegada	Subordinados
Comunicación	Limitaciones	Influencia
Directivos	Resoluciones	Organización
Elección	Incluir	



- a) La dirección comprende la _____ interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus _____ obtengan los objetivos de la _____ mediante la supervisión, la _____ y la _____.
- b) Toma de decisiones son _____ y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes, También se ha dicho que es la _____ oportuna entre dos o más _____.
- c) La motivación es _____ a la gente a continuar del modo deseado.” Tradicionalmente se parte del supuesto que los _____ deben lograr esta motivación dentro de las _____ impuestas por el grado de autoridad que les haya sido _____.
- d) La _____ es el proceso de interacción social por medio del cual se trata de _____ cambio en la manera de ser, pensar y actuar de las personas.



7. SOLUCIONARIO AUTOEVALUACIONES

AUTOEVALUACIÓN UNIDAD NRO. 1

1. Complete.

- a) de la administración
- b) cambios
- c) avances
- d) la ingeniería

2. c

3. a

AUTOEVALUACIÓN UNIDAD NRO. 2

1.

I. a)

II. **b)**

III. **c)**

IV. **c)**

V. **a)**

VI. **c)**

VII. **a)**

VIII. **d)**

AUTOEVALUACIÓN UNIDAD NRO. 3

1.

I. c)

II. c)

III. c)

**2.**

Manuales	Manuales de organización formal y detallada la estructura organizativa, los órganos que componen, los niveles jerárquicos, relaciones formales que los vincula y las funciones asignadas a cada organización
Administrativos	Contiene la descripción detallada de los cargos de una organización. Su utilidad se vincula a la planificación, reclutamiento, selección, capacitación.
Manual de cargos	Describen en detalle los procesos o procedimientos que se realizan en una organización. Contribuyen a uniformar la acción del personal al establecimiento de medidas de calidad y facilitan la racionalización de los procesos

3. Realiza un organigrama horizontal

Departamento marketing Relaciones públicas Publicidad	Departamento producción Control Compra y venta	Departamento financiero Contable Administración
--	---	--

AUTOEVALUACIÓN UNIDAD NRO. 4**1. Complete**

- a) Escenarios
- b) Empresa
- c) Determina
- d) Alcanzar
- e) Estrategias

2. Escriba una (V) si es verdadero y una (F) si es falso según corresponda

- a) (V)
- b) (F)
- c) (V)
- d) (V)



e) (V)

f) (V)

g) (F)

3. Complete

a) influencia - subordinados - organización - comunicación - motivación.

b) resoluciones - elección - alternativas.

c) inducir - directivos - limitaciones – delegada

d) comunicación - producir



8. BIBLIOGRAFÍA

Actualidad empresa. (04 de diciembre de 2014). Obtenido de <http://actualidadempresa.com/organigrama-tipos-ejemplos-y-recomendaciones-para-su-diseno/>

Aguero , J. O. (2007). TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN: UN CAMPO FRAGMENTADO Y MULTIFACÉTICO. Argentina .

Anonimo . (19 de agosto de 2010). **Emprendices**. Obtenido de <https://www.emprendices.co/elementos-de-la-administracion-habilidades-administrativas/>

Avila, R. (22 de julio de 2015). **Luz - Plantillas empresarias**. Obtenido de <https://blog.luz.vc/es/que-es/modelos-de-organigramas/>

Blandez, M. (2014). Proceso administrativo. Editorial digital UNID.

Bojórquez Gutiérrez, F., & Bojórquez Gutiérrez, A. (2015). LAS FUNCIONES GERENCIALES Y LOS ROLES GERENCIALES EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES MANUFACTURERAS.

Brito , M. (s.f.). **Manual Administrativo**. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/2065/3/UNACH-IPG-PYMES-ANX-0003.pdf>

C. , Q. (31 de julio de 2013). **SlideShare** . Obtenido de <https://es.slideshare.net/quevincrisostomo/los-manuales-administrativos-24790451>

Cajal Flores, A. (s.f.). **Lifeder**. Obtenido de <https://www.lifeder.com/elementos-administracion/#:~:text=Los%20principales%20elementos%20de%20la,%2C%20direcci%C3%B3n%20coordinaci%C3%B3n%20y%20control.>

Cano, C. (2017). La administracion y el proceso administrativo.

Cardenas , E., Hernández, F., & Garcia, M. (2005). ADMINISTRACIÓN I.

Carro, F. (2012). LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

Celaya Osorio, R. Y. (02 de diciembre de 2018). **Emprendices**. Obtenido de <https://www.emprendices.co/la-importancia-de-la-administracion-de-empresas/#:~:text=-La%20importancia%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20est%C3%A1%20en%20que%20imparte%20efectividad,mejoramiento%20es%20su%20consigna%20constante.>

Chuquiguanga, N. (2015). Estructuración del organigrama, Elaboración del manual de funciones. Ecuador .

Diaz, J. (15 de enero de 2017). **Emprendices**. Obtenido de <https://www.emprendices.co/rol-del-administrador-empresas/>

Flores, S. (2015). PROCESO ADMINISTRATIVO Y GESTION EMPRESARIAL.



- García, I. (15 de diciembre de 2017). *Emprende pyme*.
- Gimenez, I. (2017). Los manuales administrativos.
- Gonzalez, L. (2015). Proceso administrativo. Grupo editorial patria.
- Gonzalez, N. (13 de junio de 2018). *Magenta*. Obtenido de <https://magentaig.com/proceso-de-planificacion/#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20es%20el%20proceso,poder%20alcanzar%20los%20objetivos%20planteados>.
- Jilena . (2020). *WEB y empresas* . Obtenido de <https://www.webyempresas.com/manuales-administrativos/>
- Labrada Sosa, A. (2008). Modelo de diseño organizacional.
- López, L., Parra, M., & Rubio, G. (2018). Habilidades gerenciales y su relación. Colombia.
- M. D., J. (25 de junio de 2010). Obtenido de <https://mdjesus.wordpress.com/2010/06/25/tipos-de-manuales-administrativos/>
- Moya, D. (s.f.). Obtenido de <https://www.emprender-facil.com/tipos-de-administracion/>
- Munch Galindo, L. (2015). Manejo del proceso administrativo. Pearson Educacion.
- Origen y desarrollo de la administración . (2007). Bolivia.
- Osorio, I. (2014). EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SUS EFECTOS. 28, 35.
- Ospina, G. (2020). *Tu economía*. Obtenido de <https://tueconomiafacil.com/que-es-la-administracion-de-la-produccion/>
- Pacheco, J. (06 de julio de 2020). *Veb y empresas*. Obtenido de https://www.webyempresas.com/tipos-de-administracion/#Tipos_de_administracion
- Paredelles, M. (06 de junio de 2018). Obtenido de <https://blogdelocalidad.com/la-diferencia-entre-la-planificacion-estrategica-tactica-y-operacional/>
- Parreño Herrera, I. V. (2002). Elaboración de manuales administrativos y de procesos. Latacunga.
- Pernia, A. (2008). DESEMPEÑO GERENCIAL DE LOS GERENTES DEL NIVEL MEDIO EN LA U.C.L.A.
- Porter, L., & Hitt, M. (2016). Administración. Pearson Educación.
- Quiroa, M. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/evolucion-de-la-administracion.html>



Quispe Yanqui, R. M. (2016). Funciones gerenciales y los roles gerenciales según personal de la UGEL.

Riquelme, M. (30 de octubre de 2019). Obtenido de https://www.webyempresas.com/orgnigrama/#Estructura_organizacional_Organigrama

Riquelme, M. (15 de julio de 2019). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion/>

Riquelme, M. (30 de octubre de 2019). **Web y empresas**. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/historia-de-la-administracion/>

Román, A. (11 de diciembre de 2011). **MEDwave** . Obtenido de <https://www.med-wave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5267>

Sánchez Galán, J. (02 de diciembre de 2015). **Economipedia**. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

Soriano LLobera, J., García, C., & Torrents, A. (2015). Economía de la empresa. Universitata Politècnica de Catalunya.

Suarez, L. (2015). Elementos de la planificación.

Tovar, J., & Perez, A. (2016). EL CONCEPTO DE PERSONALIDAD DE LA EMPRESA.

Vargas Eguinoa, C. (2016). El rol gerencial como atributo del perfil de Gerente Profesional



9. RECURSOS

- Guía didáctica
- Material de apoyo
- Clases virtuales
- Chats
- Foros
- Tutorías virtuales
- Entorno Virtual de Aprendizaje
- Videos tutoriales



INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUDAMERICANO
Hacemos gente de talento!

| GUÍA DIDÁCTICA DE LA ASIGNATURA |