



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

Dirección



Cuaderno de actividades



SUAYED

COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA

Dr. Juan Alberto Adam Siade

SECRETARIO GENERAL

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

COAUTORES

Juan Antonio Flandes Díaz
Mtro. Francisco Hernández Mendoza

DISEÑO INSTRUCCIONAL

L.P. Dayanira Granados Pérez

CORRECCIÓN DE ESTILO

Mtro. Carlos Rodolfo Rodríguez de Alba

DISEÑO DE PORTADAS

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

DISEÑO EDITORIAL

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

Contenido

Datos de identificación	6
Sugerencias de apoyo	7
Instrucciones para trabajar en el cuaderno de actividades	8
Objetivo general de la asignatura y temario oficial	10
Unidad 1. Funciones de la dirección	11
Objetivo particular y temario detallado	12
Actividad diagnóstica	13
Actividades de aprendizaje	14
Actividad integradora	16
Cuestionario de reforzamiento	17
Examen parcial de autoevaluación	18
Respuestas	21
Unidad 2. La autoridad en los procesos de dirección	22
Objetivo particular y temario detallado	23
Actividad diagnóstica	24
Actividades de aprendizaje	25
Actividad integradora	26
Cuestionario de reforzamiento	27
Examen parcial de autoevaluación	28
Respuestas	30
Unidad 3. La toma de decisiones en los procesos de dirección	31
Objetivo particular y temario detallado	32
Actividad diagnóstica	33
Actividades de aprendizaje	34
Actividad integradora	35
Cuestionario de reforzamiento	36
Examen parcial de autoevaluación	37
Respuestas	38

Unidad 4.	La comunicación en los procesos de dirección	39
	Objetivo particular y temario detallado	40
	Actividad diagnóstica	41
	Actividades de aprendizaje	42
	Actividad integradora	43
	Cuestionario de reforzamiento	45
	Examen parcial de autoevaluación	46
	Respuestas	48
Unidad 5.	La motivación en los procesos de dirección	49
	Objetivo particular y temario detallado	50
	Actividad diagnóstica	51
	Actividades de aprendizaje	52
	Actividad integradora	54
	Cuestionario de reforzamiento	56
	Examen parcial de autoevaluación	58
	Respuestas	63
Unidad 6.	El liderazgo en los procesos de dirección	64
	Objetivo particular y temario detallado	65
	Actividad diagnóstica	66
	Actividades de aprendizaje	67
	Actividad integradora	69
	Cuestionario de reforzamiento	71
	Examen parcial de autoevaluación	72
	Respuestas	80
Unidad 7.	Dirección de equipos de trabajo	81
	Objetivo particular y temario detallado	82
	Actividad diagnóstica	83
	Actividades de aprendizaje	84
	Actividad integradora	88
	Cuestionario de reforzamiento	89

Examen parcial de autoevaluación	90
Respuestas	94
Unidad 8. Elementos de la cultura gerencial que influyen en los procesos de dirección	95
Objetivo particular y temario detallado	96
Actividad diagnóstica	97
Actividades de aprendizaje	98
Actividad integradora	101
Cuestionario de reforzamiento	103
Examen parcial de autoevaluación	104
Respuestas	107

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Dirección	Clave: 1533
Plan: 2012	Créditos: 8
Licenciatura: Administración	Semestre: 3°
Área o campo de conocimiento: Administración	Horas por semana: 4
Duración del programa: semestral	Requisitos: ninguno
Tipo: Teórica Teoría: 4 Práctica: 0	
Carácter: Obligatoria (x) Optativa ()	
Seriación: Si (X) No () Obligatoria () Indicativa (X)	
Asignatura con seriación antecedente: Fundamentos de Administración	
Asignatura con seriación subsecuente: Ninguna	

SUGERENCIAS DE APOYO

- Trata de compartir tus experiencias y comentarios sobre la asignatura con tus compañeros, a fin de formar grupos de estudio presenciales o a distancia que puedan apoyarse entre sí (comunidades virtuales de aprendizaje, a través de foros de discusión y correo electrónico, etcétera).
- Programa un horario propicio para estudiar, en el que te encuentres menos cansado, ello facilitará tu aprendizaje.
- Dispón de periodos extensos para al estudio, con tiempos breves de descanso entre cada hora, por lo menos, si lo consideras necesario.
- Busca espacios adecuados donde puedas concentrarte y aprovechar al máximo el tiempo de estudio.

Instrucciones para trabajar con el cuaderno de actividades

El programa de la asignatura consta de 8 unidades. Por cada unidad encontrarás una serie de actividades, cuyo número varía de acuerdo a la extensión de la unidad.

Notarás que casi todas las unidades comienzan con la elaboración de un mapa conceptual o mental, cuyo fin es que tu primera actividad sea esquematizar el contenido total de la unidad para cosechar mayor comprensión y dominio total de los temas.

Te recomendamos que leas detenidamente cada actividad a fin de que te quede claro qué es lo que tienes que realizar. Si al momento de hacerlo algo no queda claro, no dudes en solicitar el apoyo de tu asesor, quien te indicará la mejor forma de abordar tu actividad, sea en asesorías semipresenciales o por correo electrónico para los alumnos de la modalidad abierta, o bien, para la modalidad a distancia, a través de los medios proporcionados por la plataforma.

Te sugerimos (salvo la mejor opinión de tu asesor), seguir el orden de las unidades y actividades, pues ambas están organizadas para que tu aprendizaje sea gradual. En el caso de los alumnos de la modalidad a distancia, la entrega de actividades está sujeta al plan de trabajo establecido por cada asesor, por lo que todo será resuelto directamente en plataforma educativa:

<http://fcaenlinea1.unam.mx/licenciaturas/>

La forma en que deberás responder a cada actividad dependerá de la instrucción dada (número de cuartillas, formatos, si hay que esquematizar, etcétera).

Una vez que hayas concluido las actividades entrégalas a tu asesor, si así te lo solicita. Los alumnos de la modalidad a distancia, deberán realizar la actividad directamente en la plataforma educativa de acuerdo a la instrucción dada.

Te invitamos a que trabajes estas actividades con el mayor entusiasmo, pues fueron elaboradas considerando apoyarte en tu aprendizaje de esta asignatura.



Indicaciones:

Notarás que, tanto los cuestionarios de reforzamiento como las actividades de aprendizaje, contienen instrucciones tales como “adjuntar archivo”, “trabajo en foro”, “texto en línea”, “trabajo en wiki o en Blog”, indicaciones que aplican específicamente para los estudiantes del SUAYED de la modalidad a distancia. Los alumnos de la modalidad abierta, trabajarán las actividades de acuerdo a lo establecido por el asesor de la asignatura en su plan de trabajo, incluyendo *lo que sé y lo que aprendí*.



Biblioteca Digital:

Para tener acceso a otros materiales como libros electrónicos, es necesario que te des de alta en la Biblioteca Digital de la UNAM (BIDI). Puedes hacerlo desde la página principal de la FCA <http://www.fca.unam.mx/> **Alumnos >Biblioteca >Biblioteca digital >Clave para acceso remoto >Solicita tu cuenta**. Elige la opción de “Alumno” y llena los campos solicitados. Desde este sitio, también puedes tener acceso a los libros electrónicos.

OBJETIVO GENERAL

Que el alumno comprenda y aplique los conceptos y técnicas fundamentales de los procesos de dirección, iniciando así el desarrollo de sus habilidades para dirigir a subordinados hacia el logro de objetivos organizacionales en diferentes contextos y niveles jerárquicos.

TEMARIO OFICIAL

(64 horas)

	Horas
1. Funciones de la dirección	6
2. La autoridad en los procesos de dirección	6
3. La toma de decisiones en los procesos de dirección	6
4. La comunicación en los procesos de dirección	8
5. La motivación en los procesos de dirección	10
6. El liderazgo en los procesos de dirección	12
7. Dirección de equipos de trabajo	8
8. Elementos de la cultura gerencial que influyen en los procesos de dirección	8
Total	64

Funciones de la dirección

OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno comprenda las características de la función directiva, identifique las actividades asignadas a puestos de dirección, comprenda el perfil de las principales habilidades y estilos directivos.

TEMARIO DETALLADO (6 horas)

1. Funciones de la dirección

1.1. Características de la función directiva

1.2. Actividades generalmente asignadas a puestos de dirección

1.3. Perfil de habilidades directivas de diferentes puestos y niveles jerárquicos (jefes, directores, supervisores, coordinadores, jefes de sección, jefes de equipo.)

1.3.1. Enfoque de competencias gerenciales

1.3.2. Otros enfoques

1.4. Estilos directivos

ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

LO QUE SÉ



Adjuntar archivo.

De acuerdo a tus conocimientos, desarrolla los siguientes puntos.

1. Ubica la fase de dirección dentro del proceso administrativo y elabora, en no más de una cuartilla, una reflexión sobre su importancia en el plano profesional del administrador.
2. Identifica las responsabilidades de un director, un gerente, un jefe de área y un coordinador. Prepara un listado de cada una de ellas, a fin de que al estudiar esta unidad puedas utilizarla como insumo de trabajo.
3. Define los siguientes conceptos: puesto, habilidad, capacidad, perfil, experiencia, contingencia, e indica la importancia de estos elementos para el estudio de los conceptos básicos de la función gerencial.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



Unidad 1, actividad inicial. *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

1. **Unidad 1, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Investiga la importancia de la axiología y su relación con el aspecto humano; asimismo, identifica esta característica en la práctica del proceso directivo.
2. **Unidad 1, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Investiga qué tan importante es cultivar la creatividad en el rol de la función gerencial y en qué grado influye para el desarrollo de aspectos en la dinámica organizacional. Elabora una presentación en PowerPoint sobre este tema.
3. **Unidad 1, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** A fin de conocer las tareas que se llevan a cabo en la función directiva, elabora un organigrama en donde puedas identificar los tres niveles jerárquicos de la empresa (directivo, medio y operativo) y señala a los puestos que incluirías en cada nivel para ubicar las tareas. Después señala de manera específica cada una de las tareas y sus características dentro de la empresa.
4. **Unidad 1, actividad 4. *Actividad en Foro.*** Investiga cinco competencias básicas que debe de cubrir un gerente de publicidad. Descríbelas ampliamente y súbelas al foro de esta unidad. Coméntalas con tus compañeros e intercambia tu información. Si tu asignatura la trabajas fuera de plataforma educativa, entonces realiza la misma actividad en no más de una cuartilla y entrégala a tu asesor.



5. **Unidad 1, actividad 5. *Adjuntar archivo.*** Analiza detenidamente los estilos de dirección que ofrece la red gerencial de Blake and Mouton e identifica cuál es el mejor estilo directivo que sugieres para una institución educativa como tu facultad. Describe las características de tu modelo de estilo de dirección y explica de qué manera este estilo permitirá cumplir con los objetivos de esta institución.

ACTIVIDAD INTEGRADORA

LO QUE APRENDÍ



Adjuntar archivo.

Dicta un objetivo organizacional y, con base en éste, elabora las tareas directivas necesarias para el logro del mismo. No olvides indicar quiénes realizarán las tareas y cuál debe ser el perfil de habilidades de cada uno de los protagonistas. Por último, define el estilo de dirección idóneo que deben asumir los responsables para el logro de este objetivo.

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas:

1. Define el concepto de función directiva.
2. Menciona tres características de la función directiva y explícalas.
3. Explica la relación de la administración y la dirección en el quehacer profesional.
4. Explica a qué se refiere la interacción personal en la empresa.
5. Menciona tres actividades específicas a la función directiva identificada en los niveles operativos.
6. Define el perfil de habilidades para un gerente de producción.
7. Explica lo que es una capacidad en el ámbito laboral.
8. Explica tres características de las habilidades directivas.
9. Define qué es el modelo de gestión de competencias.
10. Menciona y explica tres estilos de dirección empresarial.

EXAMEN PARCIAL

(de autoevaluación)



I. Elige la respuesta correcta a las siguientes preguntas.

1. Es la fase o etapa del proceso administrativo que tiene que ver con los procesos humanos en la administración de una organización.

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Planeación | <input type="radio"/> c) Dirección |
| <input type="radio"/> b) Organización | <input type="radio"/> d) Control |

2. Es considerada como una de las características de la función directiva que responde a la división del modelo de Urwick y que Agustín Reyes Ponce adaptó a su teoría del proceso administrativo.

- | | |
|--|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Universalidad | <input type="radio"/> c) Dinámica |
| <input type="radio"/> b) Temporalidad | <input type="radio"/> d) Estática |

3. Se define como la potencialidad que tiene el individuo de producir cosas nuevas y resolver conflictos, y que es considerada como característica de la función directiva.

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Sinergia | <input type="radio"/> c) Iniciativa |
| <input type="radio"/> b) Creatividad | <input type="radio"/> d) Raciocinio |

4. Es el puesto en el organigrama de una empresa en donde la función directiva tiene como objetivo desarrollar proyectos empresariales.

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Director General | <input type="radio"/> c) Jefe de área |
| <input type="radio"/> b) Supervisor | <input type="radio"/> d) Coordinador |

5. Uno de los objetivos principales de este miembro de la empresa es promover el cambio y desarrollo organizacional, creando así la cultura gerencial de una institución.

- | | |
|---|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Jefe de área | <input type="radio"/> c) Presidente |
| <input type="radio"/> b) Director general | <input type="radio"/> d) Socio |

6. Destreza para hacer una cosa que, en cierta forma, se hace con arte.

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Técnica | <input type="radio"/> c) Experiencia |
| <input type="radio"/> b) Habilidad | <input type="radio"/> d) Capacidad |

7. Son propiedades que adquiere el individuo y que están en permanente modificación y, a la vez, son sometidas a la prueba de solución de problemas concretos en situaciones laborales.

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Habilidades | <input type="radio"/> c) Competencias |
| <input type="radio"/> b) Capacidades | <input type="radio"/> d) Fortalezas |

8. Uno de los ejes en que se sustenta el enfoque de competencias gerenciales es:

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> a) Diseñar, implementar y evaluar los procesos de mejora continua | <input type="radio"/> c) Fortalecer la técnica administrativa para los niveles de acción operativa |
| <input type="radio"/> b) Compartir la cultura gerencial en todos los niveles organizacionales | <input type="radio"/> d) Generación de un escenario idóneo para la negociación mercantil |

9. Autores de la malla gerencial, herramienta que nos sirve para analizar los estilos de dirección

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> a) Frank y Lillian Gilbreth | <input type="radio"/> c) Victor Vroom y Douglas Mc Gregor |
| <input type="radio"/> b) Elton Mayo y Frederick Herzberg | <input type="radio"/> d) Robert Blake y Jane Mouton |

10. Estilo directivo que promueve un ambiente de confianza y respeto con gente comprometida y participativa.

- | | |
|------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> a) Autócrata | <input type="radio"/> c) Transformador |
| <input type="radio"/> b) Demócrata | <input type="radio"/> d) Paternalista |

RESPUESTAS

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 1
I. Solución
1. c
2. c
3. b
4. c
5. b
6. b
7. c
8. a
9. d
10. c

La autoridad en los procesos de dirección

OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno comprenda la autoridad en los procesos de dirección, la relación con el poder y establezca límites a la autoridad de la dirección y, asimismo, la delegación de autoridad.

TEMARIO DETALLADO (6 horas)

2. La autoridad en los procesos de dirección

2.1. La autoridad en los procesos de dirección

2.2. La autoridad y su relación con el poder

2.3. Los límites en la autoridad en la dirección

2.4. Delegación de autoridad en los procesos de dirección

ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

LO QUE SÉ



Adjuntar archivo.

De acuerdo a tus conocimientos, desarrolla los siguientes puntos:

1. Explica los tipos de autoridad que describía Frederick W. Taylor.
2. Explica la importancia que trae consigo la autoridad para un jefe.
3. Menciona qué entiendes por poder y la diferencia que encuentras con la autoridad.
4. ¿Qué opinas con respecto a la extralimitación de la autoridad en las organizaciones?
5. ¿Qué opinas de la delegación de autoridad?

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



Unidad 2, actividad inicial. *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

1. **Unidad 2, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Elabora una gráfica en la que involucres a la autoridad como punto central, alrededor integra los demás elementos que componen el proceso de dirección; en la articulación de estos elementos con la autoridad, indica aquellos aspectos que consideras intervienen en dicha integración.
2. **Unidad 2, actividad 2. *Actividad en foro.*** A partir de esta reflexión: “la autoridad o el poder, ¿quién es quién manda en las pyme?” elabora una investigación y sube tus conclusiones en el cuadro de diálogo del foro de esta unidad.
Si tu asignatura la trabajas fuera de plataforma educativa, entonces realiza la misma actividad en no más de una cuartilla y entrégala a tu asesor.
3. **Unidad 2, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Investiga cuáles son los puntos de referencia que definen la legalidad de la autoridad y elabora un mapa conceptual para ilustrar este concepto.
4. **Unidad 2, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Elabora en formato de PowerPoint un ejemplo del proceso de delegación de autoridad. Considera para tu ejemplo cualquier caso o experiencia de empresa pública o privada.

ACTIVIDAD INTEGRADORA

LO QUE APRENDÍ



Adjuntar archivo.

Entrevista a una persona que ejerza un puesto de gerente o director en una institución y resuelve los siguientes puntos:

- a) ¿Cómo define la autoridad en su ámbito de trabajo?
- b) ¿Qué elementos considera al delegar la autoridad y las tareas a sus subordinados?
- c) ¿Qué estrategias utiliza para fortalecer la autoridad sin afectar los intereses de sus subordinados?

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas:

1. Define el concepto de autoridad.
2. Menciona a qué se refiere el aspecto estatutario de la autoridad.
3. Define el concepto de poder.
4. Menciona y explica tres similitudes y tres diferencias entre poder y autoridad.
5. Explica de qué manera interaccionan la autoridad, el poder y el liderazgo en los procesos direccionales de las instituciones.
6. Explica e identifica los centros de poder de una organización.
7. Explica la diferencia que existe entre persuadir e influir dentro de las organizaciones y menciona de qué manera aplicarías estos conceptos en los grupos formales de trabajo.
8. Menciona y explica los elementos que apoyarían delimitar el ejercicio del poder y la autoridad.
9. Define el concepto de delegación de autoridad.
10. Menciona los elementos que conforman el proceso de delegación de autoridad.

EXAMEN PARCIAL

(de autoevaluación)



I. Elige la respuesta correcta a las siguientes preguntas.

1. Elemento del proceso de dirección que tiene como objetivo vigilar que se tomen las decisiones adecuadamente, con orden y respeto en las organizaciones.

<input type="radio"/> a) Negociación	<input type="radio"/> b) Supervisión
<input type="radio"/> c) Autoridad	<input type="radio"/> d) Poder

2. La autoridad cuenta con dos elementos que la definen.

<input type="radio"/> a) Fortalezas y debilidades	<input type="radio"/> b) Estatutarios y representativos
<input type="radio"/> c) Personales y colectivos	<input type="radio"/> d) Procesales y direccionales

3. Según Etzioni, se consideran como características de la organización y constituyen puntos de referencia que controlan los esfuerzos combinados de la organización y los dirige hacia sus objetivos.

<input type="radio"/> a) Estatutos	<input type="radio"/> b) Centros de poder
<input type="radio"/> c) Niveles jerárquicos	<input type="radio"/> d) Directivos

4. Dentro de la clasificación de autoridad encontramos, según Max Weber, que puede ser:

<input type="radio"/> a) Carismática, tradicional y legal	<input type="radio"/> b) Lineal, funcional y mixta
<input type="radio"/> c) Directiva, supervisora y coordinadora	<input type="radio"/> d) Tangible, intangible y directa

5. Es una de las características de la autoridad según Daft.

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> a) Es permanente y legítima | <input type="radio"/> b) Es impersonal |
| <input type="radio"/> c) Genera centros de poder | <input type="radio"/> d) Está fortalecida por la gente |

6. Se consideran como factores limitantes en la aplicación prepotente e irracional de la autoridad.

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> a) Internos, externos y funcionales | <input type="radio"/> b) Políticas, reglas y normas |
| <input type="radio"/> c) Programas, estrategias y procedimientos | <input type="radio"/> d) Políticas, estrategias y tácticas |

7. Es producto del proceso del crecimiento interno de las estructuras funcionales de las empresas y tiene ver directamente con la autoridad.

- | | |
|---------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> a) Reingeniería | <input type="radio"/> b) Reorganización |
| <input type="radio"/> c) Delegación | <input type="radio"/> d) Tramo de control |

8. Se refiere a uno de los elementos que compone el tramo de control.

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> a) Asignación de tareas | <input type="radio"/> b) Definición de estándares |
| <input type="radio"/> c) Análisis de alternativas | <input type="radio"/> d) Recuperación de controles |

9. Es el fenómeno a través del cual se delega la autoridad.

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> a) Reorganización | <input type="radio"/> b) Niveles jerárquicos |
| <input type="radio"/> c) Equidad | <input type="radio"/> d) Descentralización |

10. En la definición de autoridad se conjugan dos elementos: carácter y representación; el segundo elemento se refiere al aspecto:

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Humano | <input type="radio"/> b) Formal |
| <input type="radio"/> c) Legal | <input type="radio"/> d) Técnico |

RESPUESTAS

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 2
I. Solución
1. c
2. b
3. b
4. a
5. b
6. b
7. c
8. a
9. d
10. c

UNIDAD 3

La toma de decisiones en los procesos de dirección

OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno conozca y comprenda los tipos y modelos de decisiones que se toman en los procesos de dirección y diseñe modelos de toma de decisiones a partir de un sistema de información.

TEMARIO DETALLADO (6 horas)

3. La toma de decisiones en los procesos de dirección

3.1. Tipo de decisiones en los proceso de dirección

3.2. Decisiones rutinarias y no rutinarias

3.3. Modelos en la toma de decisiones

3.4. El sistema de información para apoyar la toma de decisiones en la dirección

3.5. Toma de decisiones individual y toma de decisiones en grupo

ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

LO QUE SÉ



Adjuntar archivo.

Con la finalidad de tener una idea con respecto a lo que es la toma de decisiones y la importancia en el contexto en que vives, resuelve las siguientes cuestiones.

1. Con base en tus conocimientos, define el concepto de toma de decisiones y menciona un modelo que hayas conocido (en tus asignaturas de Fundamentos de administración y/ o planeación y control) y permita ejemplificar este concepto.
2. Conforme a tu experiencia, menciona las condiciones en que has tomado decisiones en tu vida y, si puedes, identifica el modelo que has seguido.
3. ¿Quiénes toman decisiones en tu contexto de vida y qué estilo definen al tomarla?

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



Unidad 3, actividad inicial. *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

1. **Unidad 3, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Con el propósito de reforzar y resaltar los principales conceptos del proceso de toma de decisiones y tipo de decisiones en la vida del gerente, elabora un mapa conceptual de la unidad y sus características fundamentales.
2. **Unidad 3, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Entrevista a un director, gerente y/o supervisor, planteando la siguiente pregunta:
¿A qué tipo de decisiones rutinarias y no rutinarias se enfrenta a diario en sus labores?
3. **Unidad 3, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Desarrolla una investigación sobre un modelo cuantitativo y un modelo cualitativo diferente al que se presenta en estos contenidos. Ejemplifica cada uno de ellos.
4. **Unidad 3, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Considerando la importancia de la información para el profesionalista que toma decisiones, realiza una investigación del sistema de información gerencial de una institución y la manera como se administra para tener en orden y al instante la información básica y especializada en el proceso de toma de decisiones.
Elabora tu informe en un máximo de una cuartilla y súbela a la plataforma.

ACTIVIDAD INTEGRADORA

LO QUE APRENDÍ



Adjuntar archivo.

Lee cuidadosamente el caso práctico que a continuación se te menciona y con base en el proceso de toma de decisiones que aprendiste en esta unidad, desarrolla un modelo en que apliques las fases o etapas del proceso para llevar a cabo una eficiente toma de decisiones.

La empresa refresquera “Gotitas de felicidad” que produce solo refrescos de cola y opera solo en Toluca, Estado de México, ha tenido éxito en sus cinco años de vida, tanto que tiene suficiente capital para seguir invirtiendo y no se ha decidido si invierte en diversificar productos o ampliar sus puntos de venta en nivel nacional.

Tú has sido el asesor administrativo y financiero de esta empresa, y te piden que les ayudes a tomar la mejor decisión, ya que de ello dependerá su futuro a largo plazo.

Aplica el modelo para toma de decisiones que tú desees e indica cual sería la mejor decisión para esta empresa.

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas:

1. Explica la definición de toma de decisiones.
2. Menciona al menos tres sinónimos de decisión.
3. ¿Define a las decisiones no rutinarias y da un ejemplo?
4. Explica cada una de las etapas que compone un proceso de toma de decisiones.
5. ¿Qué ventajas y desventajas encuentras en las decisiones individuales y en las decisiones de grupo?
6. ¿Cuándo se dice que se toma una decisión bajo certidumbre?
7. Menciona las diferencias entre las decisiones programadas y las decisiones no programadas.
8. Menciona un modelo de toma de decisiones y explícalo.
9. ¿De qué nos sirven los sistemas de información para la toma de decisiones? Justifica tu respuesta.
10. ¿Cuáles son las bases que ayudan a los gerentes a tomar decisiones de manera individual?

EXAMEN PARCIAL

(de autoevaluación)



I. Responde verdadero (V) o falso (F).

	V	F
1. Las decisiones gerenciales no siempre exigen un proceso para aplicarlas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Para clasificar el tipo de decisiones nos debemos basar en factores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Decisión bajo certidumbre es cuando la persona o grupo de trabajo que tomará la decisión está plenamente informado sobre el problema y sus posibles soluciones, entonces se guarda un cierto riesgo y grado de probabilidad de hechos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Las decisiones rutinarias se generan ambiguamente y se presentan constantemente con una serie de eventualidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Un modelo cuantitativo para tomar decisiones analiza las características, fases o etapas del proceso de toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Una de las etapas del modelo de James Stoner es la tormenta de ideas para generar alternativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. La toma de decisiones solo funciona para resolver problemas y no es adecuado para aprovechar oportunidades o crear estrategias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Un conjunto de datos integrados hacia un tema especial es información para la toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. La mejor alternativa es aquella que nos brinda el mayor beneficio con el menor riesgo y mayor eficiencia de uso de los recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 El árbol de decisiones es modelo cuantitativo para toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RESPUESTAS

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 3
I. Solución
1. F
2. V
3. F
4. F
5. F
6. F
7. F
8. V
9. V
10. V

UNIDAD 4

La comunicación en los procesos de dirección

OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno realice un análisis transaccional en la comunicación, comprenda y utilice las técnicas de comunicación y observe su importancia en el manejo del conflicto.

TEMARIO DETALLADO (8 horas)

4. La comunicación en los procesos de dirección

4.1. El proceso de comunicación y barreras que lo afectan

4.2. Análisis transaccional en la comunicación

4.3. Técnicas de comunicación en los procesos de dirección

4.4. Comunicación asertiva y no verbal

4.5. La comunicación y el coaching

4.6. La importancia de la comunicación en el manejo del conflicto

4.7. El uso de las TIC en los procesos de comunicación de la dirección

ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

LO QUE SÉ



Adjuntar archivo.

Considerando que el proceso de comunicación es básico dentro de los procesos gerenciales de las empresas y con base en tus conocimientos del tema, contesta los siguientes puntos:

- a. ¿Cuál es el papel que desempeña la comunicación en las relaciones formales e informales de la empresa?
- b. ¿Qué tipos de comunicación se deben dar dentro de las empresas?
- c. ¿Cuál es la importancia de la comunicación en las empresas y qué temas deben de abordar de manera institucional?

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



Unidad 4, actividad inicial. *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

1. **Unidad 4, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Lee cuidadosamente la lectura [“Coaching para el desarrollo del liderazgo”](#) y elabora una presentación en PowerPoint que contenga los siguientes conceptos del tema: definición, importancia, elementos y ventajas del coaching así como la influencia que tiene en la comunicación.
2. **Unidad 4, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Analiza detenidamente el modelo de análisis transaccional estudiado en esta unidad, elabora un mapa conceptual con cada uno de los estados de personalidad del “yo”, resalta las características de cada uno y ejemplifica cada estado.
3. **Unidad 4, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Elabora un ejemplo de alguna situación laboral en donde se pueda aplicar la comunicación asertiva de acuerdo a tu experiencia y conocimiento del tema. Resalta las características de esta comunicación así como los elementos que intervendrán.
4. **Unidad 4, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Analiza las ventajas del uso de los medios electrónicos en la comunicación gerencial y ejemplifique cinco casos en donde se palpe la importancia de estos medios. Envía tu documento en formato Word a la plataforma.

ACTIVIDAD INTEGRADORA

LO QUE APRENDÍ



Adjuntar archivo.

Resuelve el siguiente caso utilizando los conceptos que se te ofrecieron en esta unidad:

- a) Proceso de comunicación
- b) Barreras de la comunicación
- c) Asertividad
- d) Análisis transaccional
- e) Manejo de conflictos
- f) Uso de los recursos informáticos, etc...

Caso:

En el departamento en que trabajas el coordinador es una persona completamente controladora, abusiva y déspota. Se han estado integrando algunos grupos que manifiestan de manera oculta su desacuerdo, algunos otros son imparciales. Realmente no quieren crear un conflicto más allá de defender sus derechos y trabajar en armonía. Quieren hablar con la dirección y plantear la situación en que trabajan y pedir más benevolencia hacia ellos.

Te han pedido asesoramiento (eres el único profesional y eres L. A.) y te plantean las siguientes cuestiones:

- a) Necesitan hacerse escuchar, pero no saben qué tipo de comunicación utilizar ni los medios y canales correspondientes.
- b) También necesitan hablar con los compañeros que son imparciales, pero que de alguna manera externen sus comentarios, tal vez algunos han estado de acuerdo pero no lo manifiestan y podrán unirse a este conflicto.
- c) Cómo elaborar un documento que sea comprendido sin caer en rodeos o términos innecesarios ni agresivos para la institución, ya que no quieren verse revoltosos ni perder su trabajo.
- d) Como grupo quieren definir una personalidad madura y no verse como niños que no les gusta ser regañados. ¿Cómo lograrlo? ¿Podrán ayudarles la aplicación de un análisis transaccional?
- e) Definitivamente debe haber un responsable de esta reacción, el líder te pide que le asesores: ¿cuáles deben ser las actitudes y personalidad que debe abordar en el momento que hable con la dirección por sus compañeros?
- f) Y por último, te piden un consejo sobre: ¿cómo trabajar de manera colaborativa en este conflicto y comunicarse en línea con sus computadoras de trabajo sin ser atrapados en sus conversaciones o en la elaboración del documento?, pues les han dicho que las computadoras están vigiladas por la dirección, y además está prohibido reunirse en grupos y platicar en el departamento.

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas:

1. Define el concepto de comunicación.
2. Clasifica las barreras de la comunicación.
3. Ejemplifica dos puntos que determinen una comunicación eficaz.
4. Menciona y explica los principales elementos del proceso de la comunicación.
5. Determina los principales puntos de análisis en una comunicación no verbal.
6. Explica la relación existente entre el coaching y una comunicación asertiva.
7. ¿A qué se refiere el análisis transaccional y su relación con la comunicación gerencial?
8. ¿Cómo influye la comunicación en la resolución de los conflictos?
9. ¿Cuáles son los recursos de las TIC más utilizados en una comunicación gerencial efectiva?
10. Ejemplifica una situación de conflicto laboral en la que la comunicación tenga que ver.
11. Explica en qué consiste cada uno de los tipos de idealismo.

EXAMEN PARCIAL

(de autoevaluación)



I. Elige la respuesta correcta a las siguientes preguntas.

1. Es el proceso por los cuales se transmite y recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos, que constituyen la base del entendimiento, comprensión o acuerdo común.

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Dirección | <input type="radio"/> b) Autoridad |
| <input type="radio"/> c) Motivación | <input type="radio"/> d) Comunicación |

2. Elemento del proceso de comunicación que tiene que ver con los niveles jerárquicos y personas que lo conforman, a fin de determinar el flujo de la información.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> a) Medio | <input type="radio"/> b) Canal |
| <input type="radio"/> c) Intermediarismo | <input type="radio"/> d) Medio ambiente |

3. ¿Cuál es el nombre de la barrera de comunicación donde interviene el ruido?

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> a) Semánticas | <input type="radio"/> b) Fisiológicas |
| <input type="radio"/> c) Físicas | <input type="radio"/> d) Psicológicas. |

4. Es el elemento del proceso de comunicación que incluye tecnologías como dispositivos móviles y el uso del WIFI.

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Canales | <input type="radio"/> b) Medios |
| <input type="radio"/> c) Software | <input type="radio"/> d) Hardware |

5. ¿Qué tipo de comunicación considera los ademanes y gestos para complementar el mensaje a enviar?

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Sencilla | <input type="radio"/> b) Informal |
| <input type="radio"/> c) No verbal | <input type="radio"/> d) Integral |

6. Es un componente de la asertividad.

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Mensaje | <input type="radio"/> b) Información |
| <input type="radio"/> c) Respeto | <input type="radio"/> d) Emisor |

7. Es un diálogo que tiene el objeto de ayudar a otros a ser más efectivos y a alcanzar el mayor potencial de trabajo.

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Coaching | <input type="radio"/> b) Afectividad |
| <input type="radio"/> c) Metáfora | <input type="radio"/> d) Asertividad |

8. Los conceptos de *padre adulto* y *niño* (PAN) corresponden a un concepto llamado:

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> a) Psicología departamental | <input type="radio"/> b) Análisis transaccional |
| <input type="radio"/> c) Asertividad | <input type="radio"/> d) Cinética |

9. Es un recurso utilizado en las empresas y corresponden a las tecnologías de la información y comunicación.

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Informes | <input type="radio"/> b) Avisos |
| <input type="radio"/> c) Foros | <input type="radio"/> d) Manuales |

10. Es un protocolo de comunicación aplicado a los *chats*.

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> a) Utilizar un símbolo para orden de participación | <input type="radio"/> b) Hablar ampliamente sobre el tema |
| <input type="radio"/> c) Compartir datos en el proceso | <input type="radio"/> d) Utilizar contraseñas de apertura |

RESPUESTAS

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 4
I. Solución
1. d
2. b
3. c
4. b
5. c
6. c
7. a
8. b
9. c
10. a

**La motivación en los
procesos de dirección**

OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno conozca y comprenda el proceso motivacional y sus diferentes enfoques, y diseñe programas de motivación para apoyar las funciones de dirección.

TEMARIO DETALLADO (10 horas)

5. La motivación en los procesos de dirección

5.1. El proceso motivacional

5.2. Diferentes enfoques de la motivación

5.2.1. Teorías de contenido

5.2.2. Teorías de proceso

5.2.3. Teoría de reforzamiento

5.3. Diseño de programas de motivación para apoyar las funciones de dirección

ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

LO QUE SÉ



Adjuntar archivo.

De acuerdo con tus conocimientos, contesta las siguientes preguntas:

1. Define con tus propias palabras el concepto motivación.
2. ¿Qué entiendes por necesidad?
3. ¿Consideras que la motivación sirve para tener contentos a los empleados?
4. En tu opinión, ¿es lo mismo esfuerzo que desempeño?
5. ¿Cuál o cuáles crees que sean las causas que orientan a satisfacer las necesidades de los empleados en las empresas?
6. ¿Puedes explicar y predecir el comportamiento de las personas con base en sus necesidades?
7. ¿Cuál es la idea principal que estudia el conductismo?

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



Unidad 5, actividad inicial. *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

1. **Unidad 5, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Realiza un cuadro comparativo donde se identifiquen las características de las teorías motivacionales abordadas en esta unidad.
2. **Unidad 5, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Descarga el cuestionario [¿Qué valoramos en el trabajo?](#); posteriormente, aplícalo a 5 compañeras y 5 compañeros de trabajo. Una vez obtenidas las respuestas, realiza lo siguiente:
 - Tabula por separado las respuestas de hombres y mujeres. Observa qué colocaron en orden decreciente.
 - ¿Qué clasificaron primero las personas del grupo “Yo mismo”?
 - ¿Asumen por lo general ambos grupos que otros hombres y mujeres quieren algo diferente del trabajo que lo que quieren en verdad?
 - ¿Las respuestas son coherentes con las teorías de motivación que conoces?
 - ¿Los hombres y las mujeres son parecidos o diferentes en sus afirmaciones sobre lo que quieren en el trabajo? ¿Por qué?
 - ¿Con este cuestionario obtener información acerca de las expectativas y recompensas que esperan los empleados?
3. **Unidad 5, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Piensa en tu trabajo presente o pasado y describe la relación que tiene o tenía con tus necesidades. Utiliza

como guía las diversas teorías que se desarrollaron en esta Unidad; en caso de no tener experiencia laboral, recurre a familiares para realizar esta actividad.

4. **Unidad 5, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Pregunta a tus compañeros en una sesión de *chat* los factores de higiene o motivacionales utilizados con mayor intensidad en el México actual.
5. **Unidad 5, actividad 5. *Adjuntar archivo.*** Realiza el siguiente ejercicio de creatividad. Responde a la siguiente pregunta: ¿Qué debemos hacer para que el personal esté insatisfecho y no sea productivo? Anota cuantas ideas te surjan, aun las más absurdas. Después, cámbialas a propuestas positivas como estrategias y/o políticas de motivación.
6. **Unidad 5, actividad 6. *Adjuntar archivo.*** Analiza el siguiente problema; Supón que piensas que una de tus empleadas posee un potencial excelente para darle un ascenso en el área de mercadotecnia y deseas animarla para que se prepare para tal eventualidad. ¿Cómo utilizarías el modelo de las expectativas en tal situación?
7. **Unidad 5, actividad 7. *Adjuntar archivo.*** La tienda de Departamentos cuenta con varios choferes que manejan los camiones de entrega. Al final de cada día deben llenar un informe de entregas que requiere entre cinco y diez minutos. La preparación de este informe ha sido fuente frecuente de conflictos entre la administración y los choferes. Muchas veces éstos se olvidan de llenar adecuadamente el informe o lo demoran, por lo cual los supervisores lo amonestan y/o los amenazan. Un supervisor opina que debe haber una mejor manera de motivarlos para que los llenen correctamente; pero no sabe a ciencia cierta cuál sería el mejor método a seguir.

Pregunta: ¿Cuál modelo de motivación podría mejorar la conducta de los choferes? Explica cómo aplicarla.

Identifica tus necesidades a través del proceso de motivación y señala (si actualmente trabajas) qué te motiva a estar en el puesto actual.

ACTIVIDAD INTEGRADORA

LO QUE APRENDÍ



Adjuntar archivo.

Desarrolla los siguientes puntos:

1. Conforme a los 12 factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, ordénalos en el siguiente cuadro, según la importancia que tengan para ti; coloca el número del 1 al 5 en el espacio situado a la izquierda de cada factor.

Muy importante		Ligeramente importante	Sin importancia	
5	4	3	2	1

- | | |
|-----|---|
| ___ | 1. Un trabajo interesante, que disfrute realizar. |
| ___ | 2. Un buen gerente, que trate a la gente con justicia. |
| ___ | 3. Que se elogie, reconozca y aprecie el trabajo que hago. |
| ___ | 4. Una vida laboral satisfactoria. |
| ___ | 5. La oportunidad de progresar. |
| ___ | 6. Un trabajo con prestigio o estatus. |
| ___ | 7. Una responsabilidad laboral que dé libertad para hacer las cosas a mi manera. |
| ___ | 8. Buenas condiciones de trabajo (ambiente seguro, oficina agradable, cafetería, etc.). |

- ___ 9. La oportunidad de aprender cosas nuevas.
- ___ 10. Reglas, procedimientos y políticas razonables.
- ___ 11. Un trabajo que pueda hacer bien y con el que tenga éxito.
- ___ 12. Seguridad y prestaciones laborales.

2. Con base en la actividad anterior completa el siguiente cuadro, anotando el número asignado (del 1 al 5) en cada afirmación.

FACTORES DE MOTIVACIÓN		FACTORES DE MANTENIMIENTO	
1.		2.	
3.		4.	
5.		6.	
7.		8.	
9.		10.	
11.		12.	
TOTAL		TOTAL	

3. Una vez elaborada la tabla, será la base para responder lo siguiente:

- ¿Cuáles elegiste como los más importantes para ti? ¿Los factores de motivación o los de mantenimiento?
 - a. Analiza los resultados con base en la teoría bifactorial, la jerarquía de necesidades y CRE.
 - b. Elabora cuadro comparativo para identificar las semejanzas existentes en las cuatro teorías de contenido.
 - c. Redacta un ensayo breve eligiendo uno de los modelos de motivación que creas se usará profusamente durante los próximos 20 años.

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas:

1. Explica por qué es indispensable que un director despierte en sus colaboradores el interés por su trabajo.
2. Argumenta por qué es necesario que el director conozca de qué depende el buen desempeño de sus colaboradores.
3. Describe las fases del proceso motivacional.
4. Explica las razones por las cuales las diferencias individuales afectan el grado de motivación de las personas en su trabajo.
5. Diferencia las necesidades primarias y secundarias.
6. ¿Por qué el proceso motivacional se inicia con la fase de identificación de necesidades?
7. En tu opinión, ¿cuál o cuáles de los programas de reforzamiento se utilizan más en las empresas? Expresa tus argumentos.
8. Analiza la manera en que la conducta operante funciona para motivar a las personas.
9. Te ofrecen promoverte a un puesto de alta dirección en tu empresa, pero en otra ciudad y estando a punto de casarte. De acuerdo a la teoría de las expectativas, ¿cómo valorarías esta promoción?
10. Explica las razones por las cuales es importante un buen diseño del puesto de trabajo para generar motivación en el empleado.



11. Describe las cinco dimensiones que hacen de un puesto un lugar de trabajo enriquecido.
12. ¿Qué puede producir una actitud de adicción al trabajo?
13. Menciona cuando menos dos factores que pueden desencadenar estrés en el trabajo.

EXAMEN PARCIAL

(de autoevaluación)



I. Elige la respuesta correcta a las siguientes preguntas.

1. La motivación consiste en:

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> a) La habilidad de despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización | <input type="radio"/> b) El deseo de ascender en la jerarquía de una organización lo más rápido posible |
| <input type="radio"/> c) La alegría con la que el personal organiza eventos sociales relacionados con la organización | <input type="radio"/> d) Mantener en orden la información relacionada con el puesto detentado |

2. El proceso motivacional consta de:

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> a) 6 fases | <input type="radio"/> b) 3 dimensiones |
| <input type="radio"/> c) 6 subsistemas | <input type="radio"/> d) 5 periodos |

3. Las diferencias individuales se refieren a:

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> a) Las necesidades, valores, competencias y otras características personales que los empleados aportan a su trabajo | <input type="radio"/> b) La estatura, peso, nivel de estudios y experiencia solicitados en el perfil del puesto ocupado |
| <input type="radio"/> c) La forma en que resolvemos los conflictos que se nos presentan en el trabajo | <input type="radio"/> d) La manera en que valoramos la amistad y la colaboración en la ejecución de las tareas relacionadas con el cargo ocupado |

4. Las principales teorías del contenido de la motivación son:

- I. Teoría de la jerarquía de las necesidades
- II. Teoría de la equidad
- III. Teoría de las expectativas
- IV. Teoría de las necesidades adquiridas
- V. Teoría de las necesidades satisfechas e insatisfechas
- VI. La teoría de los múltiples factores y la teoría de las necesidades complementarias
- VII. Teoría CRE
- VIII. Teoría trifactorial

a) I, IV, VII

b) I, III, VIII

c) II, III, III

d) I, IV, VIII

5. Las teorías del proceso de la motivación son:

- I. La teoría de la desigualdad
- II. La teoría de la equidad
- III. La teoría del crecimiento
- IV. La teoría de las expectativas
- V. La teoría de las profecías autocumplidas
- VI. La teoría del establecimiento de objetivos

a) II, IV VI

b) I, III, V

c) I, II, VI

d) III, V, VI

6. Si un trabajador no para de quejarse porque no le damos permiso de salir temprano, y le concedemos el permiso, estamos aplicando un reforzador de tipo:

a) Negativo

b) De logro

c) Positivo

d) Desconocimiento

e) Castigo

f) Extinción

g) Recompensa

7. A los empleados de ventas se les concede una prima después del quinto automóvil vendido. ¿Qué programa de refuerzo se está utilizando?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> a) Programa de razón fijo | <input type="radio"/> b) Programa de intervalo fijo |
| <input type="radio"/> c) Programa de intervalo variable | <input type="radio"/> d) Programa de intervalo fijo variable |

8. Según la teoría de las expectativas, la valencia incide para motivar a los empleados porque:

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> a) Otorga un valor a un resultado dado | <input type="radio"/> b) Es la convicción de que un acto irá seguido de un resultado concreto |
| <input type="radio"/> c) Es un elemento más en la función $M=V \times P$ | <input type="radio"/> d) En una posición numérica considerada para que el empleado se sienta impelido a realizar una acción |

9. En una conversación, el presidente de la empresa le expresa a la contadora: “si usted vuelve a la facultad para obtener la Maestría en Administración, su posibilidad de llegar a ser la vicepresidenta financiera será muy alta”. Si la contadora interpreta que el presidente nunca ha respetado sus promesas, aunque ella desea superarse y ocupar el puesto, ¿cuál crees que será la valencia y expectativa que le dará la contadora a esa promesa?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> a) Alta valencia, baja expectativa | <input type="radio"/> b) Alta valencia, alta expectativa |
| <input type="radio"/> c) Baja valencia, baja expectativa | <input type="radio"/> d) Baja valencia, alta expectativa |

10. Los puestos de trabajo bien diseñados producen:

- I. Alta motivación
- II. Desempeño sin fricciones
- III. Desempeño de gran calidad
- IV. Alta productividad
- V. Gran satisfacción
- VI. Poco ausentismo
- VII. Alta rotación.
- VIII. Alta remuneración

a) I, III, V, VI

b) II, IV, VII, VIII

c) I, II, VII, VIII

d) I, V, VI, VIII

11. Si se requiere que un empleado haga sus actividades desde el comienzo hasta el final, es un elemento de la dimensión del trabajo que se denomina:

a). Identidad de tareas

b). Variedad de habilidades

c). Importancia de la tarea

d). Significado de cargas de trabajo

II.- Relaciona el enunciado de cada supervisor sobre cómo motivar a los empleados con una teoría. Coloca la letra correspondiente en el espacio que aparece antes de cada reactivo.

- | | |
|---|--|
| <p>___ 1. Motivo a los empleados haciendo que su trabajo les resulte interesante y represente un desafío para ellos.</p> <p>___ 2. Me aseguro de tratar a todos con justicia para motivarlos.</p> <p>___ 3. Sé que a Patricia le gusta convivir con la gente, así que le asigno labores en las que trabaje con otros empleados.</p> <p>___ 4. Carlos gritaba frecuentemente en los pasillos porque sabía que me molesta. De modo que decidí parar esas actitudes y dejó de hacerlas.</p> <p>___ 5. Averigüé qué cosas valora cada uno de mis empleados. Ahora puedo ofrecerles recompensas que los motivarán cuando logren un buen desempeño en las tareas que les corresponden.</p> <p>___ 6. Nuestra empresa ofrece ahora buenas condiciones laborales, salarios y prestaciones. Estamos trabajando en la satisfacción de la tercera necesidad: socialización.</p> <p>___ 7. Acostumbraba tratar de mejorar las condiciones de trabajo para motivar a los empleados, pero dejé de hacerlo. Ahora me concentro en conferirles mayores responsabilidades y el desarrollo de nuevas habilidades.</p> | <p>a) Jerarquía de necesidades</p> <p>b) Teoría bifactorial</p> <p>c) Necesidades adquiridas</p> <p>d) Equidad</p> <p>e) Expectativas</p> <p>f) Reforzamiento</p> <p>g) Establecimiento de metas</p> |
|---|--|

RESPUESTAS

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 5	
I. Solución	
1.	a
2.	a
3.	a
4.	a
5.	a
6.	a
7.	a
8.	a
9.	a
10.	a
11.	a

Unidad 5	
II. Solución	
1.	g
2.	d
3.	c
4.	f
5.	e
6.	a
7.	b

**El liderazgo en los
procesos de dirección**

OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno comprenda la relación del liderazgo con las funciones directivas, conozca los diferentes modelos de liderazgo y desarrolle programas para el desarrollo del liderazgo.

TEMARIO DETALLADO (12 horas)

6. El liderazgo en los procesos de dirección

6.1. El liderazgo y su relación con las funciones directivas

6.2. Modelos, teorías o paradigmas de liderazgo

6.2.1. Centrados en los rasgos del líder

6.2.2. Centrados en la posición del líder

6.2.3. Centrados en el comportamiento del líder

6.2.4. Centrados en la situación

6.2.5. Desarrollos contemporáneos

6.3. Programas para el desarrollo del liderazgo

6.4. Rasgos y ética del líder

ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

LO QUE SÉ



Adjuntar archivo.

Con base en tus conocimientos contesta las siguientes preguntas:

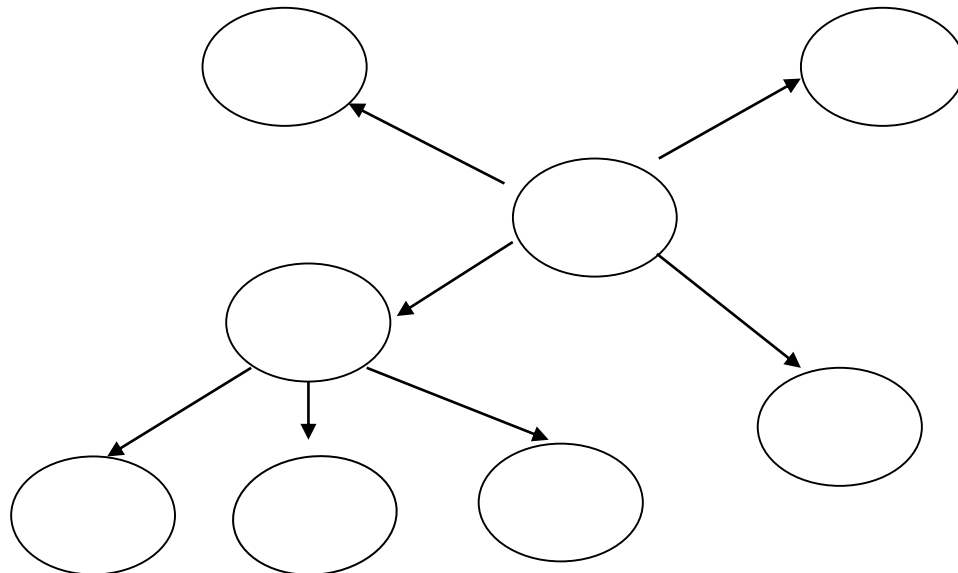
1. ¿Cuál es tu concepto personal de liderazgo?
2. Elige algún personaje histórico y describe algunas de sus características como líder, distinguiendo cuáles son factores de liderazgo.
3. ¿Por qué consideras importante el liderazgo en las organizaciones?

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



Unidad 6, actividad inicial. *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

1. **Unidad 6, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Elabora un diagrama de correlación para corresponder conceptos y acontecimientos del tema de liderazgo. Toma los elementos que consideres más importantes del capítulo y relaciónalos en los términos de importancia que consideres. (El diagrama de abajo es sólo es un ejemplo).



2. **Unidad 6, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Elabora un cuadro comparativo que identifique las semejanzas y diferencias entre las diversas teorías y modelos de liderazgo.

3. **Unidad 6, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** En un diagrama expresa lo positivo, lo negativo y lo interesante de cada teoría.

TEORÍA O MODELO	POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE
•	•	•	•
•	•	•	•

4. **Unidad 6, actividad4. *Adjuntar archivo.*** Con los elementos que obtuviste en la Actividad 3, determina las diferencias y semejanzas que encuentras en cada teoría del liderazgo.
5. **Unidad 6, actividad 5. *Adjuntar archivo.*** Explica y fundamenta si coincide o no con la afirmación de Fred Fiedler acerca del aserto que señala: “el estilo de liderazgo no se modifica, pero sí la situación.”
6. **Unidad 6, actividad 6. *Adjuntar archivo.*** Supón que te asignaron la preparación de un proyecto en equipo con otros cinco compañeros de clase. ¿Cómo ayudaría el modelo de camino-meta de House a elegir un estilo de liderazgo adecuado?


ACTIVIDAD INTEGRADORA

LO QUE APRENDÍ




Adjuntar archivo.

Realiza los siguientes puntos:

1. Consulta  el [video líder vs jefe](#) (Líder VS Jefe, 2011), donde están desarrollados algunos factores que parecen diferenciar a un líder de un dirigente. Contesta lo siguiente:
 - ¿Estás de acuerdo con el planteamiento que se muestra en la caricatura?
 - ¿La labor del líder es la planteada?


Si no puedes visualizar adecuadamente el video, te sugerimos lo hagas desde la fuente original.

*Líder VS Jefe. (02 de 05 de 2011). Obtenido de <https://www.youtube.com:https://www.youtube.com/watch?v=VKda32XqG3s&feature=related>
Consultado: 12 agosto 2015*

2. Consulta  el [video](#) del discurso de Martin Luther King en: Observa y escucha el video.
 - Explica en una cuartilla ¿por qué este discurso transformó a la sociedad afroamericana? Usa como base el tema de liderazgo carismático y transformacional.

Si no puedes visualizar adecuadamente el video, te sugerimos lo hagas desde la fuente original.

*Discurso para la Historia, completo, Martin Luther King, I have a Dream, Yo tengo un Sueño. (30 de 01 de 2013). Obtenido de <https://www.youtube.com:https://www.youtube.com/watch?v=x7C9OympYtQ>
Consultado: 31 agosto 2015*

3. Consulta  el [video](#) sobre el **discurso de Steve Jobs** en:

Observa y escucha las palabras de Steve Jobs a través de sus tres historias: conectar los puntos amor, pérdida y muerte.

- Redacta ¿cómo calificarías el liderazgo de Steve a través de este discurso?

Si no puedes visualizar adecuadamente el video, te sugerimos lo hagas desde la fuente original.

*Discurso completo de Steve Jobs, audio en español, HD. (07 de 10 de 2011). Obtenido de <https://www.youtube.com:https://www.youtube.com/watch?v=6oACPKgCU50>
Consultado: 31 agosto 2015*

4. Consulta  el [video](#) sobre **los estilos de liderazgo** (Experimento sobre estilos de liderazgo, 2007)

Experimento sobre estilos de liderazgo. Es un resumen del experimento de Kurt Lewin.

Contesta las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinas del comportamiento del líder y de las actitudes de los seguidores?
- ¿En verdad el liderazgo democrático es el mejor para controlar el comportamiento humano?

Si no puedes visualizar adecuadamente el video, te sugerimos lo hagas desde la fuente original.

*Experimento sobre estilos de liderazgo. (15 de 07 de 2007). Obtenido de <https://www.youtube.com:https://www.youtube.com/watch?v=Lx80XC1bPcl>
Consultado: 13 agosto 2015*

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas:

1. Explica por qué es básico para una organización tener entre sus directivos, gerentes y jefes a líderes fuertes y efectivos.
2. Argumenta por qué es necesario para las empresas y organizaciones contar no solo con líderes, sino con buenos seguidores.
3. Precisa, mediante ejemplos concretos, la diferencia entre dirección y liderazgo.
4. Explica los comportamientos básicos de los líderes orientados a las relaciones y los orientados a las tareas.
5. Explique el concepto del continuo del liderazgo.
6. Describa la teoría del camino-meta.
7. ¿En qué consiste el liderazgo situacional?
8. ¿Qué establece como prioritario la teoría situacional de Fred Fiedler en el caso que no coincida el estilo de liderazgo y control situacional?
9. ¿Un líder nace o se hace? Qué opinas. Razona y argumenta su respuesta.
10. Expresa tu argumento a favor o en contra acerca de la teoría de la posición donde lo importante es que un dirigente tenga las cualidades de liderazgo por el lugar que ocupa.
11. ¿Cuál es la importancia de que la teoría del comportamiento haya seleccionado dos conductas fundamentales del líder, sin importar el nombre que le hayan puesto?
12. ¿Qué significa ser un líder carismático? Argumenta tu respuesta.
13. ¿Qué sucede cuando un líder no actúa en forma ética? Medita tu respuesta y sostén tus conclusiones con argumentos sólidos y ejemplos actuales.

EXAMEN PARCIAL

(de autoevaluación)



I. Selecciona la respuesta correcta.

El liderazgo consiste en:

- a) La capacidad de establecer una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan en un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.
- b) Lograr que los seguidores cumplan con sus objetivos y metas con el costo más bajo posible, con eficiencia y eficacia.
- c) La habilidad de lograr que los subordinados acaten las instrucciones y cumplan sus tareas con el máximo de productividad.
- d) La habilidad de crear un ambiente organizacional amigable, cómodo y un buen ritmo de trabajo, manteniendo la moral de la organización con confianza y respeto.

II. Relaciona los factores que se estudian en el liderazgo con su paradigma teórico. Indica la letra adecuada en el espacio que aparece a la izquierda de cada reactivo.

- | | | |
|-----|---|----------------------------------|
| ___ | 1. Se concentra en las acciones o conductas que desempeña el líder en su trabajo. | |
| ___ | 2. Se busca identificar un conjunto de rasgos físicos y/o psicológicos comunes a todos los líderes exitosos. | a) Teoría de las características |
| ___ | 3. Combina todas las teorías para explicar por qué son fructíferas las relaciones de influencia del líder con sus seguidores. | b) Teoría del comportamiento |
| ___ | 4. Constituye un esfuerzo por encontrar el mejor estilo de liderazgo a la situación. | c) Teoría de la posición |
| ___ | 5. Explica el liderazgo en función del lugar que ocupa en la jerarquía. | d) Teoría de la situación |
| | | e) Teoría integral |

III. Relaciona los cinco enunciados con el estilo de liderazgo que describan. Indica la letra correspondiente en el espacio que antecede a cada reactivo.

<p>___ 1. El grupo tiene moral alta y los integrantes disfrutan su trabajo. La productividad del departamento es una de las más bajas en la empresa. El gerente es uno de los más apreciados en la empresa.</p>	
<p>___ 2. El grupo tiene un nivel de moral adecuado; los empleados se sienten satisfechos con su jefe. Su nivel de productividad es mediano en comparación con el de los demás departamentos de la empresa.</p>	<p>a) Liderazgo empobrecido</p>
<p>___ 3. El grupo tiene uno de los niveles de moral más altos de la empresa; a la mayoría de los empleados no les agrada el gerente. Su desempeño es uno de los más altos comparado con el de los demás departamentos.</p>	<p>b) 1.9 Liderazgo de club campestre</p>
<p>___ 4. El grupo es uno de los menos productivos de la empresa; a los empleados no les interesa mucho hacer un buen trabajo. Su nivel de moral es bajo, pues a los integrantes no les agrada el gerente.</p>	<p>c) 9.1 Liderazgo autoridad-obediencia</p>
<p>___ 5. El grupo es de los más productivos; el gerente plantea retos a los empleados para que sigan cumpliendo y superando metas. Los empleados tienen moral alta, pues les agrada el gerente.</p>	<p>d) 5.5 Liderazgo de medio camino</p> <p>e) 9.9 Trabajo en equipos</p>

IV. Basándote en el Modelo Continuo de Tannenbaum y Schmidt, identifica qué estilo de liderazgo reflejan los cinco enunciados siguientes. Indica la letra que corresponda en el espacio que aparece a la izquierda de cada reactivo.

A	B	C	D	E	F	G
---	---	---	---	---	---	---

- ___ 1. “Bruno, decidí que te transfieran al nuevo departamento, pero no tienes que irte si no lo deseas.”
- ___ 2. “Samuel, limpia las mesas enseguida.”
- ___ 3. “De ahora en adelante, así es como debe hacerse el trabajo. ¿Alguien tiene alguna duda sobre el procedimiento?”
- ___ 4. “Estas son las dos semanas en que podemos salir de vacaciones. Elige una.”
- ___ 5. “Me gustaría escuchar sus ideas para eliminar el cuello de botella en la línea de producción pero yo tengo la última palabra en cuanto a la solución que aplicaremos.”

V. De acuerdo al modelo de liderazgo camino-meta de House, identifica el estilo de liderazgo adecuado para las cinco situaciones. Señala la letra correcta en el espacio que se encuentra a la izquierda de cada reactivo.

<p>___ 1. La gerente afronta una nueva y compleja tarea en su departamento y no está segura de cómo debe realizarse. Sus empleados tienen mucha experiencia y les gusta participar en la toma de decisiones.</p>	
<p>___ 2. El gerente está conformando una nueva fuerza de trabajo que tendrá que realizar una tarea ambigua. Los integrantes se conocen y se llevan bien.</p>	
<p>___ 3. El gerente ha decidido delegar una nueva tarea en un empleado que se ha estado desempeñando muy bien. Sin embargo, éste se siente inseguro y tal vez lo intimide aceptar el reto, aunque la tarea es bastante sencilla y el gerente confía en que puede realizarla con toda facilidad.</p>	<p>a) Directivo b) De apoyo c) Participativo d) Orientado al logro</p>
<p>___ 4. Los empleados del departamento terminaron la producción del trimestre, cumpliendo así con la cuota establecida. El gerente tiene un fuerte poder de posición y ha decidido aumentar la cuota para que el trabajo represente el mayor desafío.</p>	
<p>___ 5. Un empleado ha estado llegando tarde al trabajo sin causa justificada hasta el momento, así que el gerente ha decidido aplicar una medida correctiva para obligarlo a llegar a tiempo.</p>	

VI. Utilizando las mismas propuestas de preguntas del ejercicio anterior, usa el modelo de liderazgo de Hersey y Blanchard para identificar el estilo de liderazgo adecuado a la madurez de los empleados que se presentan en las cinco situaciones. Pon la letra correcta en el espacio situado a la izquierda de cada reactivo.

- | | |
|---|----------------------------------|
| ___ 1. La gerente afronta una nueva y compleja tarea en su departamento y no está segura de cómo debe realizarse. Sus empleados tienen mucha experiencia y les gusta participar en la toma de decisiones. | a) M1
b) M2
c) M3
d) M4 |
| ___ 2. El gerente está conformando una nueva fuerza de trabajo que tendrá que realizar una tarea ambigua. Los integrantes se conocen y se llevan bien. | |
| ___ 3. El gerente ha decidido delegar una nueva tarea en un empleado que se ha estado desempeñando muy bien. Sin embargo, éste se siente inseguro y tal vez lo intimide aceptar el reto, aunque la tarea es bastante sencilla y el gerente confía en que puede realizarla con toda facilidad. | |
| ___ 4. Los empleados del departamento terminaron la producción del trimestre, cumpliendo así con la cuota establecida. El gerente tiene un fuerte poder de posición y ha decidido aumentar la cuota para que el trabajo represente el mayor desafío. | |
| ___ 5. Un empleado ha estado llegando tarde al trabajo sin causa justificada hasta el momento, así que el gerente ha decidido aplicar una medida correctiva para obligarlo a llegar a tiempo. | |

VII. -Elige la respuesta correcta a las siguientes preguntas.

1. Los elementos más importantes que pueden influir sobre el estilo de un director o de un gerente se pueden observar a lo largo de un continuo como las fuerzas que operan:

- a) En su personalidad; las fuerzas de los subordinados; las fuerzas de la situación y las fuerzas ambientales.
- b) Los accionistas o propietarios de la empresa; la fuerza de los sindicatos; la fuerza de las autoridades gubernamentales; y las fuerzas del cambio tecnológico.
- c) Las limitaciones presupuestales; las fuerzas de los clientes; las fuerzas de los sindicatos y las fuerzas del entorno ecológico.
- d) Los superiores jerárquicos; las fuerzas de los grupos de presión; las fuerzas de los proveedores y las fuerzas de los competidores.

2. La teoría del camino meta toma su nombre de:

- a) Cómo influye el comportamiento de los líderes en el desempeño y la satisfacción de los seguidores sobre sus objetivos de trabajo y de las alternativas que siguen hacia el logro de la meta.
- b) Cómo influyen las condiciones organizacionales sobre las percepciones de los líderes en sus metas de trabajo.
- c) Cómo influyen las preocupaciones de los líderes sobre las percepciones de los seguidores en las alternativas que siguen hacia el logro de una meta.
- d) Cómo influyen los subordinados sobre el cumplimiento de las metas de la empresa.

3. En la teoría del liderazgo situacional de Fred Fiedler el líder debe:

- a) Analizar primero su estilo gerencial y después la situación.
- b) Conocer el poder de su autoridad y entonces decidir qué hacer.
- c) Determinar en primer término, su grado de influencia sobre sus seguidores y entonces decidir, en común acuerdo que hacer.
- d) Informar, inicialmente, sobre el ambiente organizacional y estructurar un menú de posibles alternativas de decisión.

4. El modelo de liderazgo situacional de Fiedler establece que la eficacia de líder depende:

- a) Del estilo personal del líder y del grado de poder, control e influencia que la situación le da al líder.
- b) Del grado de motivación de los seguidores y de su compromiso con la organización.
- c) Del grado de estructuración de las tareas a realizar y de la relación entre el líder y los seguidores.
- d) De la madurez psicológica del líder y de los subordinados.

5. Es la teoría moral que sostiene que los planes y acciones se evalúan según sus consecuencias

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> a) Teoría utilitaria | <input type="radio"/> b) Teoría basada en los hechos |
| <input type="radio"/> c) Teoría de los valores | <input type="radio"/> d) Teoría de la justicia |

RESPUESTAS

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 6				
I. Solución	II. Solución	III. Solución	IV. Solución	V. Solución
1. a	1. b 2. a 3. e 4. d 5. c	1. b 2. d 3. c 4. a 5. e	1. F6 2. A1 3. C3 4. D4 5. E5	1. b 2. c 3. a 4. a
	Unidad 6		Unidad 6	
	VI. Solución		VII. Solución	
	1. d 2. c 3. b 4. a 5. a		1. a 2. a 3. a 4. a 5. a	

Dirección de equipos de trabajo

OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno comprenda las características de los equipos de trabajo, las herramientas básicas para la supervisión y dirección, además de utilizar el empowerment como herramienta de desarrollo para equipos de trabajo.

TEMARIO DETALLADO (8 horas)

7. Dirección de equipos de trabajo

7.1. Características de los equipos de trabajo

7.2. Ventajas y desventajas de los equipos de trabajo en los procesos de dirección

7.3. Herramientas básicas para la supervisión y la dirección de equipos de trabajo

7.4. El empowerment o facultación como herramienta de desarrollo para los equipos de trabajo

ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

LO QUE SÉ



Adjuntar archivo.

Con base en tus conocimientos contesta las siguientes preguntas:

1. Has participado en diversos grupos como los de tu escuela, tu comunidad y tu oficina. Señala sus características principales y si hubo algún objetivo o resultado; qué intereses o elementos en común hicieron que te surgiera la necesidad de pertenecer a esos grupos.
2. ¿Son sinónimos grupo y equipo? ¿Los usas indistintamente?
3. Respecto a alguno de los grupos de que formaste parte, señala cómo fue la génesis de su formación; quiénes participaron; qué habilidades tenía cada uno de ellos.
4. ¿Hubo conflictos? ¿Cómo lo resolvieron?
5. ¿Cuál o cuáles han sido los equipos de trabajo en los que te gustaría volver a participar? Señala los factores que te invitan a formar parte de ese grupo.
6. ¿Qué significa para ti esta oración: “no es mi empleado, es mi asociado”?

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



Unidad 7, actividad inicial. *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

- Unidad 7, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** De acuerdo con lo revisado en esta unidad elabora un cuadro comparativo de dos equipos: uno, que en tu experiencia hayas considerado muy efectivo y, otro, menos efectivo. ¿Señala los factores que les dieron efectividad e ineffectividad a esos equipos?
- Unidad 7, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Con base en el contenido de esta unidad, señala las características y diferencias de los diferentes equipos de trabajo (funcionales, multifuncionales y autodirigidos). Utiliza la matriz de clasificación –que se presenta como ejemplo- donde completes las distinciones detalladas de las características de cada equipo de trabajo.

	Funcionales	Multifuncionales	Autodirigidos
Característica 1		X	
Característica 2		X	X
Característica 3, etc.	X	X	

3. **Unidad 7, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Mediante la técnica “que veo, que no veo y que infiero”, llamada también “Q-Q-Q”, describe las tres modalidades de equipos de trabajo que se encuentran en las organizaciones. Que veo (QV) significa lo que está escrito en el apunte. Que no veo (QnV) es todo lo que no se ve en el apunte (puede ser la antítesis de la columna QV). Que infiero (QI) es la conclusión que se obtiene de comparar las dos primeras columnas QV y QnV. Siga el ejemplo:

	QUE VEO	QUE NO VEO	QUE INFIERO
Equipo funcional			
Equipo multifuncional			
Equipo autodirigido			

4. **Unidad 7, actividad4. *Adjuntar archivo.*** Desarrolla un cuadro sinóptico, donde señales las ventajas y desventajas de un equipo de trabajo en las organizaciones.
5. **Unidad 7, actividad 5. *Adjuntar archivo.*** Con base en lo revisado en esta unidad responde lo siguiente:
¿Con qué grado de libertad cuentan los equipos autoadministrados para la toma de decisiones?
6. **Unidad 7, actividad 6. *Adjuntar archivo.*** Desarrolla el siguiente ejercicio de facultamiento.

Instrucciones : En el siguiente ejercicio, tu actividad es identificar las formas en las que puedes mejorar tu propio facultamiento y mejorar el de aquellos con quienes trabajas o vives; es decir, debes usar las dimensiones de facultamiento (mal llamado empowerment) señaladas en la unidad para identificar formas específicas en las que tu propio

facultamiento puede ser incrementado en tu vida. Y responder lo siguiente.






- ¿Qué puedes hacer para facultarte?
- ¿Qué puedes hacer para ayudar a facultar a los demás?

No trates este ejercicio como hipotético. Identifica conductas que se puedan mejorar para que obtengas facultamiento en tu vida personal y/o laboral.

Utiliza el siguiente gráfico para realizarlo (Sólo se emplean cinco dimensiones)

DIMENSIONES	¿Qué puedo hacer para facultarme a mí mismo?	¿Qué puedo hacer para ayudar a facultar a los demás?
Eficacia personal (Sentido de competencia personal)		
Autodeterminación (Sentido de elección personal)		
Consecuencia personal (Sentido de tener impacto)		
Significado (Sentido de valor en la actividad)		
Confianza (Sentido de seguridad)		

7. **Unidad 7, actividad 7. *Adjuntar archivo.*** Consulta los videos que aparecen a continuación:

-  [Video 1](#) (Empowerment 1_4, 2010)
-  [Video 2](#) (Empowerment 2_4, 2010)
-  [Video 3](#) (Empowerment 3_4, 2010)
-  [Video 4](#) (Empowerment 4_5, 2010)
-  [Video 5](#) (Empowerment 5_5, 2010)

Con base en tu análisis de cada video, responde las siguientes preguntas:

- a) ¿Por qué la respuesta inicial de los empleados fue de indiferencia? (Primera parte).
- b) ¿Cómo resolvió inicialmente el empleado la devolución de un cliente? (Segunda parte).
- c) La plática en el restaurante con la gerente de zona, ¿cómo motivó a la gerente de la tienda? (Tercera parte).
- d) ¿Cuáles de los cinco atributos de esta lectura se refleja en la gerente de la tienda? (Cuarta parte).
- e) ¿Cómo cambió la actitud de Doris? (Quinta parte).

Si no puedes visualizar adecuadamente el video, te sugerimos lo hagas desde la fuente original.

Empowerment 1_4. (12 de 06 de 2010). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=YqMQThcmpTs>

Consultado: 18 agosto 2015

Empowerment 2_4. (12 de 06 de 2010). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=xLRTFYDtsgQ&feature=relmfu%20>

Consultado: 18 agosto 2015

Empowerment 3_4. (12 de 06 de 2010). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=VFI0yjQLZaE&feature=relmfu%20>

Consultado: 18 agosto 2015

Empowerment 4_5. (12 de 06 de 2010). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=uOLsjvBjHMQ>

Consultado: 18 agosto 2015

Empowerment 5_5. (12 de 06 de 2010). Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=Cm_zoQiki3A&feature=relmfu

Consultado: 18 agosto 2015

8. Unidad 7, actividad 8. **Adjuntar archivo.** Presentación del caso:

¿Consideras que podrías aumentar la productividad de tu departamento?

¿Has pensado en ciertas formas de hacerlo, pero no estás seguro? Tu equipo tiene mucha experiencia; también los otros departamentos pueden apoyar.

Conforme al caso, responde lo siguiente:

¿Qué tipo de equipo formarías? ¿Cuáles serían los factores a considerar para formar tu equipo? ¿Qué resultados esperas de tu equipo?

ACTIVIDAD INTEGRADORA

LO QUE APRENDÍ



Adjuntar archivo.

Consulta, ve y analiza la película “Crimen desorganizado” y responde los siguientes reactivos:

1. Señala y explica las características que utilizan para conformar su equipo.
2. ¿Cómo describirías a este equipo en términos de comportamientos orientados a las tareas, a las relaciones y orientados a sí mismos? Utiliza el cuestionario al efecto denominado evaluación de sus comportamientos, como integrante de un equipo que se encuentra en este capítulo,
3. Con ese mismo cuestionario y la misma pregunta, revisa ¿cuáles conductas contribuyeron más a su buen desempeño? ¿Cuáles menos?
4. ¿Cuáles fueron las principales ventajas de formar este equipo?
5. ¿Cuáles fueron las principales desventajas que se suscitaron en este equipo?
6. De acuerdo a los principales factores para la eficacia de los grupos, describe cada uno de ellos con respecto del equipo de trabajo que se desarrolla en la trama de la película.

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



Adjuntar archivo. Responde los siguientes reactivos:

1. Piensa en un equipo del cual hayas formado parte ¿Qué características – de acuerdo a los factores- observaste? Explícalas.
2. ¿Cuáles fueron las normas que se desarrollaron en el equipo en el que pensaste y actuaste? Menciona por lo menos tres.
3. ¿Cuál de los tres tipos de equipos de trabajo (funcionales, multifuncionales y autodirigidos) son más usuales en las empresas?
4. ¿Por qué es importante para las empresas formar equipos de trabajo?
5. ¿Cuál es la característica fundamental de un equipo autodirigido o autoadministrado?
6. De los factores que se consideran para la eficacia de los grupos, ¿cuál consideras más importante?
7. ¿Cuál es la ventaja más importante para ti para conformar un equipo de trabajo?
8. ¿Cuál es la desventaja más importante para ti cuando se conforma un equipo de trabajo?
9. Existen tres funciones que se determinan más significativas para influir en las conductas de los miembros de un equipo, ¿a cuál de ellas consideras la más importante?
10. ¿Por qué es tan importante el facultamiento (mal llamado *empowerment*)?
11. ¿Qué significa la eficacia personal en el facultamiento?

EXAMEN PARCIAL

(de autoevaluación)



I. Anote en la línea de la izquierda en cada uno de los enunciados el inciso a) si corresponde a grupo o b) si corresponde a equipo.

- 1. Mi jefe evalúa mi desempeño y obtengo buenas calificaciones.
- 2. Tenemos objetivos departamentales y los revisamos cada mes.
- 3. Mi compensación se basa, sobre todo, en el desempeño de mi departamento.
- 4. Juan me entrega el producto ensamblado, lo pinto y se lo envió a Antonio para que lo empaque.
- 5. En mi departamento hay 30 personas.

II. Lea cada enunciado e identifica las características de los siguientes tipos de equipos colocando la letra correspondiente en el círculo situado a la izquierda de cada enunciado.

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 1. Estamos formando un equipo para agilizar nuestro procesamiento de pedidos y pensamos incluir a dos de nuestros clientes más importantes y a personal de otros departamentos.<input type="checkbox"/> 2. A nuestro equipo se le encomendó la tarea de crear un nuevo producto en tres meses, el cual podemos presentar como queramos.<input type="checkbox"/> 3. El jefe dirige una reunión departamental.<input type="checkbox"/> 4. En nuestro equipo, en realidad, no tenemos un jefe.<input type="checkbox"/> 5. El jefe está formando un equipo con tres de sus empleados para que le presenten ideas sobre cómo aumentar la productividad. | <ul style="list-style-type: none">a) Funcionalesb) Multifuncionalesc) Autoadministrado |
|---|--|

III. Identifica las razones para formar equipos en las empresas en los siguientes enunciados.

<input type="checkbox"/> 1. Se requiere formar un equipo para desarrollar un producto en corto tiempo.	a) Innovación
<input type="checkbox"/> 2. El equipo debe buscar una solución económica y atractiva para los consumidores.	b) Velocidad
<input type="checkbox"/> 3. Se necesita reunir miembros con diferente experiencia para incrementar la creatividad.	c) Reducción de costos
<input type="checkbox"/> 4. El producto a crear debe ser de vanguardia.	d) Mejora de calidad

IV. Hay funciones para orientar el comportamiento de los miembros en un equipo de trabajo. Selecciona, de acuerdo a las siguientes descripciones, las que estén orientadas a:

<input type="checkbox"/> 1. Aporta ideas para considerar de forma distinta el problema.	a) Las tareas b) Las relaciones c) A sí mismo
<input type="checkbox"/> 2. Interrumpir las aportaciones de otras personas.	
<input type="checkbox"/> 3. Brindar información relevante del problema.	
<input type="checkbox"/> 4. Elogia la aportación creativa de ideas.	
<input type="checkbox"/> 5. Estimula la participación de los demás miembros del equipo.	
<input type="checkbox"/> 6. Busca el reconocimiento para llamar la atención hacia el mismo.	

V. Elige la respuesta correcta a las siguientes preguntas.

1. Es un factor importante para realizar un cambio mental en los miembros del equipo, así como ayudar en las exigencias interpersonales.

- | | |
|---|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Tipo de líder | <input type="radio"/> c) Clima |
| <input type="radio"/> b) Normas de equipo | <input type="radio"/> d) Estructura |

2. Es un factor que define la cohesión de los miembros para alcanzar las metas del equipo.

- | | |
|--------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> a) Clima | <input type="radio"/> c) Apoyo organizacional |
| <input type="radio"/> b) Composición | <input type="radio"/> d) Normas |

3. Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las habilidades de sus miembros individuales. Este factor se refiere a:

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Composición | <input type="radio"/> c) Longevidad |
| <input type="radio"/> b) Estructura | <input type="radio"/> d) Normas |

4. Las personas se sienten competentes y tienen confianza en que pueden desempeñarse adecuadamente. Éste es un atributo o dimensión de facultamiento que experimenta un empleado con:

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> a) Eficacia personal | <input type="radio"/> c) Responsabilidad |
| <input type="radio"/> b) Significado | <input type="radio"/> d) Consecuencia personal |

5. Desarrollar el facultamiento es la clave para que los empleados se enfrenten a situaciones singulares. Una forma es que éstos observen a alguien tener más éxito en actividades de reto. A esta estrategia se le denomina:

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> a) Modelar | <input type="radio"/> c) Articulación de una visión |
| <input type="radio"/> b) Proporcionar apoyo | <input type="radio"/> d) Dominio personal |

6. Reemplazar las emociones negativas a través del facultamiento mediante un ambiente de trabajo divertido y atractivo se denomina:

a) Creación de un despertar emocional

c) Proporcionar información

b) Proporcionar recursos

d) Creación de confianza

RESPUESTAS

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 7				
I. Solución	II. Solución	III. Solución	IV. Solución	V. Solución
1. a	1. b	1. b	1. a	1. a
2. b	2. c	2. c	2. c	2. a
3. b	3. a	3. d	3. a	3. a
4. a	4. c	4. a	4. b	4. a
5. a	5. a		5. b	5. a
			6. c	6. a

UNIDAD 8

Elementos de la cultura gerencial que influyen en los procesos de dirección

OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno conozca los elementos de la cultura gerencial, aplique diferentes estilos gerenciales y realice programas de desarrollo de puestos de dirección.

TEMARIO DETALLADO (8 horas)

8. Elementos de la cultura gerencial que influyen en los procesos de dirección

8.1. Definición y carácter de la cultura gerencial

8.2. Estilo gerencial y rasgos del directivo mexicano

8.3. Directivos en otros países

8.4. Programas de desarrollo de puestos de dirección

ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

LO QUE SÉ



Adjuntar archivo.

Con base en tus conocimientos del tema intenta responder lo siguiente:

1. ¿Cuáles consideras que son los elementos principales que componen nuestra cultura mexicana?
2. Desde tu punto de vista, ¿crees que la cultura de un país influye en la cultura organizacional de las empresas?
3. ¿Qué elementos consideras que pueden componer una cultura organizacional?
4. Según tu opinión, ¿cómo se comporta normalmente un ejecutivo mexicano al dirigir a su personal?
5. Según tu opinión, ¿cómo se comporta un ejecutivo norteamericano?
6. Has leído y comprendido las Teorías X y Y de Douglas McGregor. En tu opinión, ¿serán modelos de estilos gerenciales?
7. ¿Qué otras teorías o modelos pueden relacionarse con estilos gerenciales?

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



Unidad 8, actividad inicial. *Adjuntar archivo.* A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

- Unidad 8, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Con base en la información contenida en la tabla 7.3 *Comparación de rasgos gerenciales en México y Estados Unidos* del Apunte, completa los siguientes cuadros comparativos identificando las semejanzas y diferencias que existen entre los rasgos culturales y personales de los dos estilos gerenciales: el mexicano y el americano. Elige los aspectos más representativos.

	Mexicana	Americana
Semejanzas		

	Mexicana	Americana
Diferencias		

- Unidad 8, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Con base en la actividad 1, responde las siguientes preguntas:
 - ¿Es mejor el estilo gerencial americano para conducir una empresa?
 - ¿Cuál o cuáles semejanzas o diferencias son necesarias para dirigir eficientemente al personal?

3. **Unidad 8, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Selecciona una empresa en Internet. Identifica las raíces principales de su cultura corporativa actual: sus factores de personalidad, simbólicos y de comunicación.

Completa el diagrama de doble entrada, la columna izquierda representa los atributos de los factores y subfactores; la columna derecha, utilízala para describir aquellas pruebas o atributos que hayas recabado para cada factor. Con la información recabada, Interpreta el posible origen u orígenes de su cultura corporativa y cómo le apoya para desarrollar sus productos o servicios.

FACTORES Y SUBFACTORES	
FACTOR DE PERSONALIDAD	
• Valores	
• Actitudes	
• Creencias	
• Principios	
• Filosofía	
FACTORES SIMBÓLICOS	
• Ritos	
• Tradiciones	
• Mitos	
• Héroes	
• Leyendas	
• Tabúes	
• Estilos de operación	
• Rutinas	
FACTORES DE COMUNICACIÓN	
• Lenguaje	
• Metáforas	
• Espacio físico	

4. **Unidad 8, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Con base en lo revisado en esta unidad, responde la siguiente pregunta:
- ¿Cuáles son las cinco características más importantes que impiden al directivo mexicano administrar eficazmente?

5. **Unidad 8, actividad 5. *Adjuntar archivo.*** Visita la siguiente página <http://geert-hofstede.com/> [Consultado 30 julio 2015]. Elige dos países (de preferencia aquellos que no se han mostrado en los ejemplos) y compáralos con México respecto de las dimensiones que el autor señala.

Utiliza la matriz de inducción para identificar las dimensiones a comparar, analiza la información recolectada buscando patrones y, finalmente, extrae conclusiones basadas en las dimensiones.

Elabora un reporte de la actividad y señala tus conclusiones.

6. **Unidad 8, actividad 6. *Adjuntar archivo.*** Consulta el siguiente sitio <http://findes.org/cursos/Diplomados/DIPLOMADO-EN-DESARROLLO-DE-HABILIDADES-GERENCIALES/73> [Consultado 31 agosto 2015] Elabora un reporte donde califiques, con base en el modelo denominado “Sistema de valores en competencia” los cursos que sugiere la institución para desarrollar habilidades gerenciales. Y desarrolla lo siguientes puntos:

- ¿En cuáles cursos se pone mayor énfasis la institución, según el modelo?
- ¿En los cursos están equilibradas las cuatro habilidades?
- ¿Cuál de los cursos adicionarías y por qué?
- ¿Cuáles son las cinco características más importantes que impiden al directivo mexicano administrar eficazmente?

ACTIVIDAD INTEGRADORA

LO QUE APRENDÍ



Adjuntar archivo.

Lee cuidadosamente la siguiente correspondencia, ésta representa una amplia gama del pensamiento gerencial de dos naciones, en el contexto de la comunidad empresarial mexicana, al final encontrarás una serie de interrogantes que deberás contestar.

- [Carta del señor Smith. Prólogo.](#)
- [Carta del Sr. Smith a su colega Bob Wright](#)
- [Carta del señor González](#)

Después de haber leído las cartas desarrolla lo siguiente puntos:

1.-completa el siguiente cuadro:

	MEXICANO	AMERICANO
Forma de actividad (sistema de valores sobre el trabajo)		
Forma de relaciones sociales		
Percepción del mundo		
Percepción de sí mismo y del individuo en general		

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué es importante estudiar la cultura de las organizaciones?
2. ¿En qué medida la cultura organizacional es un factor de éxito para una empresa?
3. ¿Las diferencias entre las culturas organizacionales, a través de sus diversos factores, afectan sus relaciones externas con otras organizaciones?
4. ¿Cuáles son las razones por las que debemos estudiar la cultura de otras naciones?
5. ¿Cuáles problemas puede encontrar una empresa cuando se relaciona con otra como consecuencia de las diferencias culturales existentes?
6. ¿Qué habilidades gerenciales necesitas desarrollar para tener éxito en las organizaciones?
7. ¿Es verdad que un requisito importante para desempeñarse con éxito en las organizaciones es cultivar habilidades gerenciales?

EXAMEN PARCIAL

(de autoevaluación)



I. Elige la respuesta correcta a las siguientes preguntas.

1. Escuchamos que los aspectos más positivos del trabajador mexicano los encontramos en su actitud servicial, inclinada a la colaboración siempre que se sienta aceptado y valioso. Si lo aplico como forma de desarrollar la lealtad en la empresa, ¿qué patrón estoy utilizando?

- a) Las características de la cultura mexicana tienen un fiel reflejo en el trabajo
- b) Aprovechar esas cualidades recompensando a sus trabajadores por su actitud
- c) Mejorar la calidad de los productos o servicios que estoy vendiendo
- d) Aprecio esos valores para aumentar la responsabilidad de los trabajadores

2. Uno de los valores culturales de una empresa señala lo siguiente: “nuestros clientes son nuestros socios; su satisfacción debe ser nuestro estándar de rendimiento”. ¿A qué factor cultural se está refiriendo este principio?

- a) Factores de personalidad
- b) Factores de comunicación
- c) Factores simbólicos
- d) Factores programables

3. En la IBM de los años treinta la política oficial era que los empleados no podían beber durante los días de trabajo. En la realidad, se extendía hasta en el tiempo libre. Este factor simbólico se denomina:

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> a) Mito y leyenda | <input type="radio"/> b) Tabú |
| <input type="radio"/> c) Mito y leyendas | <input type="radio"/> d) Rutinas programadas |

4. Continuando con la historia de IBM, en el tiempo que la dirigía Thomas Watson se cuenta que incluso él marcaba su tarjeta. Este factor simbólico se denomina:

- | | |
|----------------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Héroes | <input type="radio"/> b) Mito |
| <input type="radio"/> c) Leyenda | <input type="radio"/> d) Rutina |

5. En una empresa “quemar una copia” es una expresión que no se refiere a hacer un duplicado de un CD o un DVD, sino una impresión de un documento oficial de la empresa para guardarlo en los archivos. Este factor de comunicación se denomina:

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> a) Metáfora | <input type="radio"/> b) Lenguaje |
| <input type="radio"/> c) Hipérbole | <input type="radio"/> d) Sentencia |

6. Según “Las dimensiones de la cultura nacional”, si ciertos países que mantienen rígidos códigos de creencias y comportamientos y éstos representan los valores que distinguen a los mismos, ¿a qué dimensión nos estamos refiriendo?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> a) Aversión a la incertidumbre | <input type="radio"/> b) Distancia de poder |
| <input type="radio"/> c) Masculinidad | <input type="radio"/> d) Individualismo contra colectivismo |

7. La siguiente puntuación se refiere a la dimensión Individualismo contra colectivismo.

CHINA	EU	MÉXICO	CANADA	BRASIL	CHILE
20	91	30	80	38	23

¿Cómo interpretarías la puntuación para países como México y Chile?

- a) Esperan que el grupo cuide de los miembros de un grupo
- b) Reflejan el excesivo rigor de la estructura social
- c) Los individuos cuidan de sí mismos, sin apoyo del exterior
- d) Representan en logro de los individuos en una colectividad

8. De acuerdo a la tabla comparativa de los estilos gerenciales entre México y Estados Unidos, en este último se toma en cuenta las capacidades analíticas muy desarrolladas. ¿A cuál aspecto nos referimos?

- a) Enfoque práctico contra teórico
- b) Sistema de valores
- c) Competencia
- d) Lealtad

9. Requiere realizar un Programa de Desarrollo de Ejecutivos para brindar ejemplos de las habilidades apropiadas que deben desempeñar, ¿en qué contenido debo apoyarme para cumplir con la meta?

- a) Casos
- b) Juegos de rol
- c) Simulaciones
- d) Ejercicios

10. Dentro del Sistema de Valores en Competencia, se determina que un ejecutivo debe desarrollar habilidades para mantener el control y la estabilidad. ¿Cuál es esa habilidad?

- a) Habilidades de jerarquía
- b) Habilidades de clan
- c) Habilidades de mercado
- d) Habilidades de adhocracia

RESPUESTAS

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 8
I. Solución
1. a
2. a
3. a
4. a
5. a
6. a
7. a
8. a
9. a
10. a



Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia